



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ideellt ledarskap - en kvalitativ studie
angående hur kontext och efterföljare påverkar
ledarskapsstilen hos ideella ledare inom
Chalmers Tekniska Högskola

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT22
Kandidatuppsats
Lowe Aspeqvist - 950622
Andreas Fagerberg - 950819
Handledare Richard Nakamura

Abstract

All organizations require some form of leadership. This is true for both profit-driven organizations as well as non-profit organizations. However, since the context is entirely different for non-profit organizations, and they are also fully voluntary, it is interesting to study these organizations to draw knowledge from this area. The method to gather data for this thesis is interviews performed with respondents of previously dedicated students which has been a part of non-profit organizations at Chalmers University of Technology.

Through the data collected and the analysis performed it was concluded that the context, the followers as well as the leader work in conjunction which impact one another, as well with the inclusion of the motivations of the followers and the leader. Furthermore, it is shown that internal motivation is a key ingredient within the non-profit organizations, as well as the social connections between the members. These two factors create a lower demand for a strong leadership style, with more independence of the followers. With this, we conclude that profit-driven organizations can try to re-create environments of high social well-being and highly internally motivated individuals, rather than externally driven individuals, to create more productive and effective organizations.

Sammanfattning

Alla organisationer kräver någon form av ledarskap. Detta gäller både för vinstdrivande såväl som ideella organisationer. Då kontexten är helt annorlunda för ideella organisationer och de dessutom är helt frivilliga, är det intressant att studera dessa organisationer för att hämta kunskap från detta område. Metoden för att samla in data till denna uppsats består av intervjuer utförda med respondenter av tidigare engagerade studenter som varit en del av ideella organisationer på Chalmers Tekniska Högskola.

Genom den insamlade datan och den utförda analysen konkluderar vi att kontexten, följarna samt ledaren arbetar i samverkan som i sin tur påverkar varandra, samt med följarnas och ledarens motivation. Vidare visas det att den interna motivationen är en viktig del inom ideella organisationer, liksom de sociala kopplingarna mellan medlemmarna. Dessa två faktorer skapar ett lägre krav på en dominant ledarstil, med mer självständighet hos följarna. Med detta drar vi slutsatsen att vinstdrivande organisationer kan försöka återskapa miljöer med högt socialt välbefinnande och starkt internt motiverade individer, snarare än externt drivna individer, för att skapa mer produktiva och effektiva organisationer.

Innehåll

1	Inledning	3
1.1	Frågeställning	4
1.2	Syfte och relevans	4
1.3	Avgränsningar	5
2	Metod	6
2.1	Val av forskningsmetod	6
2.2	Datainsamling	6
2.2.1	Intervjuguide	7
2.3	Intervju	8
2.4	Dataanalys	9
2.5	Etiska ställningstaganden	11
3	Teoretisk referensram	11
3.1	Ledaren	11
3.2	Ledarskap	12
3.3	Ledarskap som en process	12
3.4	Följare inom organisationer	14
3.4.1	Gruppdynamik	15
3.5	Motivationsmodeller	16
3.6	Tidigare forskning	17
3.7	LEK-modellen	17
4	Empiri och Analys	19
4.1	Organisation av ideella föreningar vid Chalmers Tekniska Högskola	19
4.2	Kontextens påverkan på ledarskapsstilen hos ideella organisationer	20
4.2.1	Faktorer som påverkar en ledares ledarskapsstil	20
4.2.2	Kontextuella skillnader	22
4.2.3	Kontext och förändring	24
4.3	Medvetenhet och påverkan hos efterföljare	26
4.3.1	Den ideala ledarskapsstilen	26
4.3.2	Efterföljarens roll	27
4.3.3	Efterföljares påverkan	28
5	Slutsats & Diskussion	30
5.1	Teoretiska bidrag	31
5.2	Studiens begränsningar	32
5.3	Rekommendationer	33
	Referenslista	34

1 Inledning

”I must follow the people. Am I not their leader?” är ett känt citat av Benjamin Disraeli (Kruse, 2012). Det finns mycket åsikter gällande detta citat, vad som egentligen menas och vad en ledare egentligen är. Men citatet påvisar en invändning till det klassiska heroiska perspektivet av ledarskap som beskrivs bland många av Czarniawska (2015). Så vad är det egentligen som påverkar en ledare och dess ledarskap?

I en vinstdrivande organisation är det givet att det monetära påverkar hur organisationen leds. Grey (2009) beskriver hur snabbkapitalismen på senare år har tagit över i takt med globaliseringen, vilket leder till ett kortsiktigt perspektiv inom vinstdrivande organisationer där det monetära står i centrum allt mer. Men pengar kan inte vara allt?

Idella organisationer kräver likt alla organisationer någon typ av ledarskap. Då motivationen bakom arbetet grundar sig i annat än monetära medel skapas frågan om ledarskapet kräver annorlunda medel för att uppnå organisationens mål. Då det krävs en inre motivation för att uppnå de önskade resultaten är frågan hur ledarskapet bidrar till att uppfylla detta, samtidigt som arbetet hålls strukturerat och organiserat. Tach et al. (2007) argumenterar att forskningen gällande ledarskapsfaktorer inom vinstdrivande, offentlig sektor och ideella organisationer är bristfällig och att diskussionen till stor del hålls inom de teoretiska ramarna för ledarskap. Då det finns skillnader gällande ledarskap inom olika typer av organisationer menar Tach et al. (2007) att mer forskning inom fältet krävs. Grint (2010) argumenterar att en viktig faktor inom diskussionen av ledarskap är kontexten som agerar arena för ledarskapet.

Vidare argumenterar Grint (2010) att följare (organisationens medlemmar) är av stor vikt vid diskussionen av ledarskap. Dessa argument styrks av Thoroughgood et al. (2018) samt Thoroughgood och Padilla (2013) där de diskuterar hur mycket av litteraturen gällande ledarskap fokuserar på den individuella ledaren och dess egenskaper, men att ett bredare perspektiv är väsentligt. De hävdar, likt Grint, att följare och kontexten har stor påverkan på ledarskapet, men även att ledarskap är dynamiskt och förändras över tid. Därmed krävs en mer holistisk analys av ledarskap (Thoroughgood et al., 2018; Thoroughgood och Padilla, 2013). Detta antyder ett behov att vidare utforska frågorna kring ledarskap. Eftersom att Grint (2010) argumenterar starkt för följarna inom en organisation påverkar ledarskapet, blir det även vidare intressant att se hur medvetna följare är gällande denna potential. En vanlig klyscha är att en chef kan vara hård, men om följarna enligt Grint (2010) bidrar till ledarskapet, kan medvetenhet om denna potential påverka utfallet. För att skapa en ytterligare dynamik, blir det även av intresse att se på hur medvetna ledarna är kring detta och hur de upplevar att det påverkar dem i deras ledarstil.

För att isolera oss från det faktum att det monetära får allt mer påverkan på en vinstdrivande organisations ledarskap har vi därmed valt att fokusera på ideella organisationer i denna studie. Detta tillåter oss att skapa en djupare förståelse kring hur stor påverkan organisationens miljö och följare har på ett ledarskap och dess motivation till att leda, ett rent ledarskap utan någon form av vinstintresse. Vidare, eftersom att miljö är föränderlig över tid som argumenterat av Mintzberg (1994) och ytterligare styrkt av Grint (2010) bör även ett dynamiskt perspektiv finnas med. Dock kommer denna studie att genomföras under ett kortare tidsperspektiv och det bör därmed nämnas att uppsatsen endast kommer bilda en ögonblicksbild av de olika faktorerna som tidigare nämnts.

Med ovanstående diskussion som grund kommer denna rapport därför att använda ideella organisationer aktiva vid Chalmers Tekniska Högskola som underlag för att skapa en djupare förståelse av ledarskap och besvara följande frågeställningar. Dessa ideella organisationer ligger under studentkåren och är organisatoriskt sett fränkopplade Chalmers, men samtliga är aktiva i koppling till universitetet och dess studenter (Chalmers, 2022). Inval av ledare inom dessa föreningar sker via sektionmöten där sektionernas medlemmar röstar på de individer som nominerar sig själva till posten (Maskinteknologsektionen Chalmers Stadgar, 2022). Genomsnittstorleken på dessa föreningar är ungefär 7-11 medlemmar (Chalmers, 2022). De olika föreningarna har lite olika syften, men samtliga är gemensamma i det faktum att de åsyftar att förbättra studentlivet för gemene teknolog på ett eller annat sätt. Detta kan visa sig genom exempelvis studiegrupper, pubverksamhet, sportverksamhet, eventverksamhet med mera (Maskinteknologsektionen Chalmers Reglemente, 2022). Med andra ord finns det likheter mellan dessa föreningar, men också betydliga skillnader i form av den typ av verksamhet som utförs.

1.1 Frågeställning

- Hur påverkar kontexten ledarskapsstilen hos ideella organisationer och vad kan man ta för lärdomar från detta?
- Hur medvetna är efterföljarna inom dessa organisationer om deras påverkan på ledarskapsstilen och i så fall hur försöker de påverka?

1.2 Syfte och relevans

Syftet med denna rapport är att skapa en djupare förståelse kring hur miljön påverkar ledarskapsstilen inom ideella organisationer samt vad man kan ta för lärdomar av detta och applicera inom andra typer av organisationer. Vidare syftar uppsatsen att bidra till forskning inom organisation gällande ledarskap, motivation och organisation. Kopplingar mellan den

teori och litteratur som finns åsyftas även att appliceras för att bidra till att producera med kunskap kring ledarskap och dess relation till kontext och ge konkreta rekommendationer och förslag till ledare inom olika typer av organisationer. Sist, åsyftas även att få en djupare förståelse kring hur medvetna efterföljare inom organisationer är kring ledarskap och hur de påverkar ledarskapsstilen samt hur detta går till.

En jämförelse som kan göras här är till exempel hur ideella organisationer driver frågor inom hållbarhet (ex. Greenpeace, WWF, mfl) och ledarskapet inom dessa organisationer behåller intresset hos sina medlemmar trots att de arbetar mot tydliga mål, kontra hur detta sedan kan appliceras inom vinstdrivande organisationer för att driva mot större holistiska mål.

Forskningsfrågan är av hög relevans då ledarskap är en av grundpelarna inom en organisation. Grey (2012) beskriver hur organisationsstrukturer förändras över tid, Czarniawska (2015) hur tidsandan har stor påverkan på organisationer samt (Grint 2010), hur ledarskap är dynamiskt. Eftersom ledarskap är under konstant förändring är det viktigt att kontinuerligt uppdatera forskningen för att fånga upp nya perspektiv inom ämnet.

Vidare fokuserar denna studien på kontextens påverkan på ledarskap, vilket antyder det att det inte finns något svar på hur en organisation bör ledas då det skiljer sig från organisation till organisation där det dessutom finns olika drivkrafter inom olika typer av organisationer. Målsättningen är därmed att försöka illustrera komplexiteten av ledarskap genom en empirisk studie och hur den påverkas av annat än bara den ledande individiden. Förhoppningen är att studiens resultat kan användas som en vägledning och en djupare förståelse av ämnet.

1.3 Avgränsningar

Då denna fallstudie avser att besvara relativt stora frågor inom ämnet ledarskap och organisation krävs ett antal avgränsningar. Uppsatsen avgränsas i form av att den består utav kvalitativa element baserat på de intervjuer som genomförts, vilket gör att bredare samhällsliga slutsatser kan dras. Då det finns stora mängder data och information gällande ledarskap inom vinstdrivande organisationer från tidigare forskning, fokuserades frågorna på respondenternas ideella engagemang. Respondenternas svar grundar sig i personliga åsikter och erfarenheter som sedan jämförs med etablerad teori inom ämnet. Gällande respondenterna avgränsas dessa till personer som tidigare varit ideellt engagerade inom föreningar vid Chalmers Tekniska Högskola. Detta är på grund av ett flertal anledningar. Dels är det ett intressant vetenskapligt gap att fylla då vi inte hittat tidigare forskning på just ideella organisationer vid universitet. Vidare är det intressant att undersöka vad som motiverar dessa studenter att engagera sig ideellt utöver sin heltidssysselsättning med tunga studier.

Trots ökad press genom ideellt arbete utöver skolan lyckas ledare inom dessa organisationer motivera studenter att engagera sig år efter år.

2 Metod

2.1 Val av forskningsmetod

Följande studie fokuserar på att få en djupare förståelse kring hur kontext och efterföljare påverkar det ledarskapsarbete som utförs inom en ideell organisation. Baserat på Grint (2010) samt Thoroughgood et al. (2018) är ledarskap ett komplext och dynamiskt fenomen och frågeställningen som ställs kräver en nyanserad analys och slutsats, vilket betyder att ett kvalitativt underlag är att föredra enligt Lind (2014). Lind (2014) anser dessutom att en kvalitativ studie ger möjlighet att fånga upp diverse omständigheter relaterat till forskningens fokus, vilket är högst aktuellt då syftet återigen är att skapa en djupare förståelse kring kontextens påverkan på ledarskapsstil. Givet studiens fokus på kontext och miljö kan aspekter som t.ex. känslor eller intryck vara värdefull information. Denna typ av empirisk data återspeglas bäst genom en kvalitativ forskningsmetod (Lind, 2014). Vi har därmed valt att utföra en kvalitativ fallstudie. Genom att använda primärdata styrker det vårt syfte till att bidra med ytterligare forskning inom fältet ledarskap. Gällande respondenter väljs dessa utifrån de avgränsningar som definierats i kapitel 1.3 *Avgränsningar*. Valet av att avgränsa sig till Chalmers förstärks av att det finns ett stort antal ideella organisationer kopplat till universitetet, vilket gör det möjligt att intervjua ett flertal ledare samt medlemmar för att på så sätt få en mer omfattande bild av situationen. Detta styrker i sin tur studiens trovärdighet (Patel och Davidsson, 2016). Med ovanstående argument anser vi därmed att en kvalitativ fallstudie har bäst möjlighet att generera relevant data för studiens syfte samt frågeställningar.

2.2 Datainsamling

Studiens empiriska material utfördes i form av fysiska och digitala intervjuer. Valet grundade sig i den flexibla karaktär som kvalitativa intervjuer har (Lind, 2014). Detta gjorde att vi kunde anpassa frågorna efter respondenten för att minimera missförstånd samt ställa relevanta och givande följdfrågor direkt. På så sätt kunde vi bekräfta att respondenten uppfattade frågan och därmed säkerställa att korrekt information tillhandagades, vilket ökar studiens tillförlitlighet (Patel och Davidsson, 2016). Eftersom studiens syfte kräver längre, mer utförliga och verbala svar samt att vi behandlar ett ämne som är långt ifrån svart på vitt är det därmed väsentligt att ovannämnda möjligheter existerar under datainsamlingsprocessen. Sekundärdata användes i form av arkivmaterial från Chalmers för att skapa en bättre bakgrundsförståelse kring den ideella verksamheten på Chalmers. Empirin består däremot

endast av primärdata som ligger till grund för uppsatsens analys.

Med hjälp av våra kontaktnät på Chalmers valde vi att genomföra fjorton intervjuer baserat på tolv personer som har varit aktiva inom någon av de ideella organisationer som förekommer i anslutning till Chalmers. Sju av respondenterna har både haft en aktiv ledarroll samt varit efterföljare i någon av de olika föreningarna medan resterande fem inte har några tidigare ledarerfarenheter. Vi anser denna fördelning vara godtycklig för att ge en representativ bild från olika perspektiv inom dessa ideella organisationer. Samtliga respondenter har även erfarenhet inom vinstdrivande organisationer, främst som efterföljare, men i vissa fall även av ledande karaktär. Detta gjorde att vi kunde tillgodose studiens båda frågeställningar. Anledningen till att fjorton intervjuer genomfördes på tolv respondenter baseras på att två av respondenterna hade betydligt bredare erfarenhet då de båda varit aktiva i fler än fem olika ideella organisationer. Detta genererade intressant information som skiljde sig från övriga respondenter och vi valde därmed att utföra en andra intervju för att kunna tillgodose all denna information.

De diverse organisationer som finns på Chalmers är främst kommittéer och föreningar som återkopplas till Chalmers 17 olika sektioner (Chalmers, 2021a), men även allmänna föreningar som t.ex. idrottsällskap, børsällskap och skytteförening (Chalmers, 2022). Med tanke på denna mångfald finns det en stor sannolikhet att kontexten och miljön skiljer sig åt från kommitté till kommitté och från förening till kommitté (och vice versa). De tolv respondenterna representerar därmed 17 olika kommittéer/föreningar, alla med erfarenhet från olika positioner inom dessa organisationer, för att på så sätt generera mer nyanserad data.

2.2.1 Intervjuguide

För att utföra samtliga intervjuer valde vi att skapa en intervjuguide, vilket rekommenderas av Lind (2014). Eftersom syftet med vår studie är att skapa en djupare förståelse i det valda ämnet är det relevant att jämföra svaren från de olika respondenterna. Enligt Lind (2014) hjälper intervjuguiden att standardisera datan, vilket möjliggör jämförelse. Detta gör denna metod högst aktuell för vår studie.

Intervjuguiden¹ består av fem sektioner med fem olika teman, utformade för att hjälpa oss besvara studiens syfte och frågeställningar. Bifogandet av intervjuguiden gör att läsaren enklare kan följa forskningsprocessen, vilket enligt Patel och Davidsson (2016) är viktigt för studiens autenticitet. De teman som behandlas är av jämförande karaktär med fokus på respondenternas åsikter och erfarenheter inom fältet ledarskap. Fokus ligger på ledarskapsstilar samt hur detta har upplevts av respondenterna. Frågorna behandlar även motivation, be-

¹Se Bilaga A

teende, gruppdynamik och trivsel (med fler) - allt i relation till ledarskap och efterföljare. Givet studiens karaktär skapades frågorna med en låg strukturering, vilket enligt Patel och Davidsson (2016) låter respondenten själv ta ställning och fundera utifrån sitt egna perspektiv. Detta möjliggjorde att vi genererade information utifrån nya perspektiv som vi tidigare inte insett. Frågorna formulerades med valet av respondenter i åtanke för att göra dem relevanta och begripliga. Till exempel byttes ordet "efterföljare" ut mot "gruppledare" för att anpassa språket. Detta anser Magnusson och Maereck (2015) är viktigt för att utföra en bra intervju. Eftersom ovanstående aspekter dessutom är viktiga för studiens autenticitet och pålitlighet (Lind, 2014) spenderades betydlig tid på frågornas formulering för att upprätthålla dessa krav.

Åter kopplat till studiens pålitlighet anser vi det viktigt att behålla en neutralitet i studien. Eftersom studien grundar sig i hur kontext och efterföljare påverkar ledarskap vill vi inte att respondenten är medvetna om detta innan eller under intervjun då det kan leda till att respondenten skapar en ny bild av sammanhanget som de tidigare inte hade. För att undvika studiens påverkan på respondentens svar kommer vi därmed att behandla intervjuerna på ett så neutralt sätt som möjligt i förhållande till vad vi undersöker.

2.3 Intervju

Fjorton intervjuer genomfördes med tolv respondenter på ett semi-strukturerat vis (Magnusson och Marecek, 2015). Genomsnittstiden för intervjuerna var ca 45 minuter och utgick ifrån den förbedda intervjuguiden. Resultatet av intervjuerna presenteras i följande tabell (se Tabell 1). Tabellen demonstrerar vilket datum och inom vilket format intervjuerna ägde rum. Vidare demonstrerar tabellen hur många föreningar varje respondent varit aktiv i, hur många intervjuer diskussionen resulterade i, hur lång tid intervjuen tog samt om respondenten har ledarskapserfarenheter eller inte. Notera att respondent H och I tog betydligt längre tid samt var uppdelat på två intervjuer, vilket vi redogjort för i slutet av kap. 2.2). På grund av den stora mängden information som samlades in från dessa två respondenter och för visad respekt och hänsyn till att den tid respondenterna avsatt är ideell i sig anser vi detta rimlig metodik.

Respondent	Datum	Antal föreningar	Antal intervjuer	Tid	Ledarskaps-erfarenhet	Format
A	28/11-22	2	1	~0.5h	Ja	Fysisk
B	1/12-22	3	1	~0.75h	Ja	Fysisk
C	28/11-22	3	1	~0.75h	Ja	Fysisk
D	2/12-22	2	1	~1h	Nej	Digital
E	1/12-22	3	1	~0.75h	Nej	Fysisk
F	1/12-22	2	1	~0.75h	Nej	Fysisk
G	29/11-22	3	1	~0.75h	Nej	Digital
H	5/12-22	5+	2	~1.5h	Nej	Digital
I	6/12-22	5+	2	~1.5h	Ja	Digital
J	19/12-22	2	1	~0.5h	Ja	Digital
K	19/12-22	5+	1	~0.75h	Ja	Fysisk
L	20/12-22	3	1	~0.5h	Ja	Digital

Tabell 1: *Intervjuer utförda kombinerat med data gällande respondenterna*

Vi var båda delaktiga under samtliga intervjuer där en av oss ledde intervjuerna och den andra förde löpande anteckningar under intervjuernas gång. Givet respondenternas samtycke spelades dessutom samtliga intervjuer in. Anledningen till varför vi valde att både anteckna och spela in informationen är för att anteckningarna möjliggör en snabb överblick över de svar som vi fått medan inspelningen kan återspelas och transkriberas för att återberätta den informationen som är av intresse. Med hänsyn till respondenternas tillgänglighet utfördes ett antal av intervjuerna digitalt, men majoriteten utfördes fysiskt på plats. Samtliga frågor från intervjuguiden ställdes till alla respondenter för att upprätthålla standardiseringen av datan och möjliggöra jämförelse av datan vid studiens analys. Vid intressanta svar från respondenterna ställdes relevanta följdfrågor för att samla in fördjupad information. Denna typ av följdfrågor menar Magnusson och Marecek (2015) kan generera viktig data som kan hjälpa oss besvara våra forskningsfrågor. Eftersom samtliga respondenter hade erfarenhet som efterföljare kunde de använda både egna erfarenheter och åsikter för att besvara frågorna kopplat till detta ämne. För de respondenter som inte hade erfarenheter som ledare fokuserade vi endast på deras åsikter gällande ledarskap, vilket gav värdefulla och annorlunda perspektiv till studien.

2.4 Dataanalys

Under intervjuerna fördes utförliga anteckningar. Dessa anteckningar sammanställdes genom sortering och kodifiering. Med hänsyn till de omfattande anteckningarna och för att kunna utföra en tidseffektiv analys av datan valde vi att endast transkribera de delar av anteckning-

arna som behövde kompletteras. T.ex. för att kunna citera en respondent eller vid tillfällen då anteckningarna inte var tillräckligt utförliga.

För att hitta rätt analysmetod utvärderades ett flertal ramverk för dataanalys, vilket rekommenderas av Magnusson och Marecek (2015). Med uppsatsens frågeställningar och syfte som utgångspunkt valde vi att utgå från det analytiska ramverket ”Att hitta mening i folk’s prat” [vår övers.], presenterat av Magnusson och Marecek (2015). Författarna beskriver hur detta ramverk passar för analyser som syftar på att hitta samband samt variationer hos respondenternas erfarenheter och åsikter. Detta möjliggör att man kan fånga upp meningsfulla mönster eller nya perspektiv inom det studerade ämnet (Magnusson och Marecek, 2015). Genom granskning av vår data i förhållande till forskningsfrågorna ansåg vi därmed att detta ramverk var det mest passande. Med detta sagt valde vi sedan att anpassa ramverket utefter våra egna preferenser. Valet stöds av Patel och Davidsson (2016) som beskriver hur varje forskare behöver hitta sitt egna angreppssätt när det kommer till bearbetning av den insamlade datan. Tracy (2013) understryker detta argument och föreslår Excel som ett av de digitala hjälpmedel som kan användas. Eftersom vi båda har erfarenhet av Excel föll valet därmed på att använda Excel som analysverktyg.

Enligt Magnusson och Marecek (2015) skapade vi ett flertal teman baserat på frågorna i intervjuguiden för att organisera och kodifiera datan. Tematisering understryks även av Lind (2014) som en effektiv metod att hantera stora datamängder. I vissa fall återanvändes frågorna direkt som tema och i andra fall omformulerades de eller sammansattes med andra frågor för att tydligare återspegla datan i förhållande till forskningsfrågorna. Följande kolumnerubriker användes i Exceldokumentet; (1) *Tema*, (2) *Respondent*, (3) *Förklaring av tema*, (4) *Information från respondent*, (5) *Citat*, (6) *Tolkande kommentarer*, (7) *Koppling till fråga 1*, (8) *Koppling till fråga 2*, (9) *Koppling till teori*. Kolumnerna (6)-(9) användes för att kommentera tankar, tolkningar och idéer gällande vilken forskningsfråga och teori som datan belyser. För att bibehålla anonymiteten hos respondenterna benämndes de olika respondenterna med bokstäverna A till L, likt Tabell 1. Då samtliga respondenter har liknande erfarenheter valde vi att även anonymisera kön och ålder i kodifieringen då vi anser att det inte är relevant eller påverkar studiens resultat. Vidare valde vi att färgkoda varje tema enligt rekommendation från Tracy (2013). Färgkodningen möjliggjorde att vi enkelt kunde filtrera och därmed overse informationen från samtliga respondenter relaterat till det filtrerade temat. När mallen var färdigställd lästes anteckningarna från varje intervju igenom och sorterades utifrån relevant tema genom att klistra in utvald information i kolumn (4). Detta tillvägagångssätt presenteras av både Magnusson och Marecek (2015) samt Tracy (2013). Kolumn (5) användes sedan för att skriva ned specifika citat genererade från intervjuernas ljudinspelningar. När samtliga kolumner fyllts i med intressant och relevant data för studien kunde vi få en överblick av resultatet. Resultatet var relativt mångfaldigt, men

det fanns även en hel del likheter. För att presentera ett så nyanserat resultat som möjligt valde vi att gruppera de likheter som fanns, men samtidigt ta med enskilda tankar för att påvisa resultatets variation. Variationerna tyder på att ämnet som undersöks är komplext och att det inte finns något tydligt svar. Till sist valde vi att kombinera empiri och analys i ett kapitel för att undvika repetition. Genom att varva empiri och analys anser vi att man enklare kan argumentera vilka delar av resultatet som kan kopplas till vilken teori utan att repetera resultatet. Vi anser även att detta går i linje med uppsatsens struktur och helhet.

2.5 Etiska ställningstaganden

När det kommer till de etiska problem som kan uppstå under ett forskningsarbete valde att förhålla oss till de rekommendationer som hänvisas i Lind (2014) gällande hur man behandlar forskningsetik. Det är viktigt att ta hänsyn till respondenten gällande *frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet* (Lind, 2014). För att övertygas om att samtliga respondenter frivilligt ställde upp på intervjun förklarades studiens syfte, utan att gå in på detalj, då vi anser att full transparens kan påverka studiens autencitet och pålitlighet. Innan intervjuns start bekräftade samtliga respondenter sitt samtycke till delaktighet samt godkännande av dokumentation av intervjun i form av ljudinspelning och anteckningar. Vi har även tydliggjort för respondenterna att de har möjlighet att frånsäga sig sitt deltagande, både under intervjun och efteråt (fram till publicering). När uppsatsen var färdigställd bekräftade vi med samtliga respondenter att de godkänner innehållet i studien innan den publicerades. Då vi anser att respondenternas identitet inte påverkar studiens resultat är samtliga personuppgifter anonyma för att upprätthålla respondenternas konfidentialitet och anonymitet. Specifika detaljer gällande de olika ideella föreningarna respondenterna representerar har därmed uteslutits för att säkerställa att anonymiteten behålls.

3 Teoretisk referensram

3.1 Ledaren

Det finns en pågående debatt gällande om man föds som ledare eller om man utvecklas till en ledare. Grint (2010) föreslår att det är en kombination av båda. Många andra anser att ledarskap går att lära ut och därmed finns det tusentals kurser och litteratur relaterat till hur man blir en framgångsrik ledare. Grey (2012) ifrågasätter däremot denna uppfattning och hävdar att en utbildning inom ledarskap inte nödvändigtvis resulterar i en bättre ledare. I linje med Grint konstaterar Lenderman (1996) att en ledare måste ha ett sant begär, viljan att göra uppoffringar, en mentor samt möjligheten att bli en ledare.

Utöver ovanstående debatt fokuserar andra författare, bland annat Bass och Bass (2008), på

de egenskaper som utgör en framgångsrik ledare. En google-sökning i termer om *”what makes a good leader”* genererar över 1,8 miljoner resultat där de översta resultaten presenterar någon form av lista på diverse egenskaper en framgångsrik ledare bör ha. Vare sig ledaregenskaper är betydande eller inte så kritiserar detta synsätt av Tengblad (2018). Tengblad (2018) menar att detta perspektiv är en förenkling av ett mycket mer komplext fenomen. Eftersom denna studie berör en mer djupgående frågeställning i förhållande till ledarskap behöver ämnets komplexitet diskuteras.

3.2 Ledarskap

Grint (2010) beskriver ledarskap som ett komplext fenomen och att det finns ett flertal definitioner på vad ledarskap är, men om man bryter ned begreppet till sin enklaste form innebär ledarskap att ha efterföljare. Utan följare så kan man inte vara en ledare. Hughes (2009) liksom Grint inser komplexiteten i begreppet men definierar ledarskap som förmågan att påverka andra att uppnå mål. Medan båda författarna har brutit ned begreppet till sin enklaste form har Northouse (2019) gått steget längre och brutit ned det till fyra komponenter. Dessa komponenter består av att ledarskap *1) är en process, 2) utförs i grupp, 3) påverkar andra och 4) har ett gemensamt mål*. Genom sammansättning av dessa komponenter presenterar Northouse följande definition *”ledarskap är en process där en individ påverkar en grupp av individer att uppnå ett gemensamt mål”* [vår övers.]. Grint (2010) nämner i likhet med Northouse att ledarskap kan ses som en process, men argumenterar dessutom att ledarskap kan ses från olika perspektiv där perspektivet påverkas av kontexten. Thoroughgood et al. (2018) styrker båda argument, men betonar framförallt tidsaspekten av ett ledarskap och hur ledarskap både påverkas av dess kontext samt hur det förändras över tid.

Eftersom syftet med denna studie är att skapa en djupare förståelse kring hur kontext och följare påverkar en ledares ledarskapsstil är det viktigt att förstå ledarskap på ett djupare plan. Northouse (2019) presenterar en mer omfattande definition av ledarskap som styrks av ett flertal författare. Därav kommer de fyra komponenter som ligger till grund för denna definition att agera underlag till följande underrubriker vars syfte är att skapa en än djupare förståelse kring begreppet ledarskap.

3.3 Ledarskap som en process

Mazzarella och Grundy (1989) konstaterar att en framgångsrik ledare bör vara pålitlig, lojal, artig och snäll. Författarna fortsätter att i detalj beskriva utseendet av den ideala ledaren som t.ex. typ av kostym, form och färg på slipsen, samt längd på håret. Mazzarella och Grundy (1989) kommenterar även att kroppen ska vara vältrimmad som ett resultat av kvällsgym och lunchjogg. Tillsist så är den framgångsrika ledaren *”fortfarande, vanligtvis, en han och*

vit.” [vår övers.](Mazzarella och Grundy, 1989). Med tanke på när denna boken skrevs i förhållande till dagens perspektiv så skulle många anse denna beskrivning som trångsynt och kanske även kränkande. Men det tyder på att världen förändras och därmed att även vår syn på ledarskap förändras. Kirkpatrick och Locke (1991) anser att ledaregenskaper har betydelse, medan Grint (2010) hävdar att ledarskap inte är baserat på kompetenser eller egenskaper utan vad man gör. Det är processen och anpassningen till kontexten som definierar ledarskap. Vidare anser Throughgood et al. (2018) att ledarskap upplevs olika mellan individer. Med andra ord kan en viss ledarskapsstil anses som ideal hos en individ och samtidigt bristfällig hos en annan. Här menar författarna att kontexten har stor påverkan på hur ledarskapsstilen upplevs. Men med detta sagt, hur mycket kan man anpassa sig som ledare egentligen?

Czarniawska (2015) diskuterar hur en ledare måste anpassa sig efter samhällets tidsanda, men samtidigt motstå modeflugor. Dock presenterar Czarniawska inga lösningförslag på hur detta uppnås. Troligtvis eftersom det är svårt att förutse modeflugor. Sloat (2015) beskriver hur sociala medier och världens sammankoppling därutav gör det lättare att förutse trender men än svårare att förutse modeflugor. Meyer och Rowan (1977) uppger hur organisationer kan särkoppla trender från organisationens interna arbete, t.ex. genom att externt hävda att man följer samhällets trender och normer men internt bortser från dessa krav för att upprätthålla ett effektivt arbete. Men kan detta appliceras på en ledares ledarskapsstil? Hur mycket påverkan har egentligen trender på ledarens ledarskapsstil?

Grey (2012) diskuterar hur cheferna är ett utdöende släkte där ordet chef har blivit ett urvattnat begrepp. Att vara chef är inte längre förknippat med en framgångsrik ledare då en ledare är ”mer än så”. Den nya generationen av ledare är ambitiösa och har stora planer för framtiden. Därmed nöjer de sig inte med att bli kallad Chef. Detta menar Grey (2012) är ett resultat av samhällets ökande snabbkapitalism. Caldwell et al. (2012) menar att det idag finns, likt Grey (2012) beskriver, ett utdöende släkte inom chefskapet och nya ledarskap eftersöks. Denna typ av ledarskap beskriver Caldwell et al. (2012) som transformativt ledarskap och definieras av att ta hänsyn till samtliga deltagare inom ledarskapet med försök att skapa långsiktiga vinster. Vidare menar de att den transformativa ledaren kännetecknas av sex olika faktorer, karisma, transformativa färdigheter, meningsskapande, förtjänster till intressenter, ödmjukhet samt principfast ledarskap. För att förtydliga menar Caldwell et al. (2012) att transformativa färdigheter innebär ett fokus på förändringsarbete med synergier som vidare bidrar till de långsiktiga vinsterna. Detta går även i linje med vad Czarniawska (2015) menar med att ledarna måste anpassa sig efter den rådande tidsandan, idag förväntas mycket flexibilitet och ordet agilt är ofta i fokus, delar som det transformativa ledarskapet också infångar.

Northouse (2019) konstaterar att ledarskap inte handlar om de egenskaper en ledare besitter utan ett utbyte mellan en ledare och dess följare. Han menar på att ledarskap är en process där en ledare påverkar och är påverkad av dess efterföljare. Ledarskap är därmed interaktivt där följaren har stor betydelse.

3.4 Följare inom organisationer

En grund för en ledare, består i dess följare. Etymologin bakom ordet 'follower' inom engelskan har sitt ursprung i nordnord genom fornnordiskans fylgja, vilket blir tydligt grunden för följa (Grint, 2010). Definitionen definieras som att hjälpa, att följa, eller att leda. Vidare definierar Rost (2005) ledarskap som *"ett inflytandeförhållande mellan ledare och följare som har för avsikt att åstadkomma verkliga förändringar som återspeglar deras gemensamma syften."* [vår övers.]. Kopplingen mellan följare och ledare blir därmed självklart och bör utvecklas ytterligare i linje med forskningsfrågan.

Jackson och Perry (2008) skriver att forskning inom ledarskap har kritiserats på grund av att följarens perspektiv har saknats. Vidare har även bilden av det heroiska ledarskapet förstärkts då fokuset inom forskning har varit på ledare. Det finns kritiska artiklar inom ämnet, men de är få. Ett exempel är Meindl et al. (1985) som argumenterar att ledarskap är djupt inrotad i vår konstruerade verklighet och att allt tyder på att besattheten kommer att fortsätta. Samma observation kan göras även idag genom den mängd av ledarskapslitteratur som publiceras. Men med ett flyttat fokus från ledaren blir den första frågan; vad har följare för roll inom relationen mellan ledarskap och följare?

Jackson och Perry (2008) argumenterar att följare delvis är den grupp som främst tar emot ledarskapet. Uppgiften tillskrivs ledaren att utföra ledarskapet, följaren tillskrivs uppgiften att ge svar, antingen genom agerande eller ord kring detta ledarskap. Oavsett vilken ledarskapsstil som ledaren använder sig utav förväntas följaren att ta emot ledarskapet. Vidare agerar även följare som en form av dämpning i relationen (Jackson och Perry, 2008). Beroende på hur ledarskapet utförs kommer det att tas emot på olika sätt, där den enskilde följarens egna egenskaper och personlighet har påverkan. Emellertid argumenterar Throughgood et al. (2018) hur ett destruktivt ledarskap inte kan utvecklas utan att efterföljarna och miljön tillåter det. Med andra ord menar författarna att även efterföljarna har en betydande roll i hur ledarskapet utförs, inte bara ledaren. Vidare argumenterar Kerr och Jermier (1978) att följare kan agera ersättare för ledarskap. Detta genom exempelvis hög självständighet och kompetens, vilket minskar, eller tar bort behovet av ett ledarskap. Ett minskat behov av ledarskap kan även visa sig om det gäller lätta uppgifter inom en organisation som inte kräver ett aktivt ledarskap (Kerr&Jermier, 1978). Ovanstående diskussion påvisar hur följare både bidrar och är en del utav ledarskapet, där behov och kontext är två faktorer som påverkar

hur ledarskapet utförs.

3.4.1 Gruppdynamik

Ledaren tillsammans med sina efterföljare bildar en grupp. Franz (2012) beskriver hur en grupp med bra gruppdynamik kan leda till synergier och är därmed något som eftersträvas hos organisationer. Men vad är det som påverkar gruppdynamiken? Beauchamp och Eys (2014) hävdar att det finns tre faktorer som påverkar gruppdynamiken: 1) *efterföljaren*, 2) *ledaren* och 3) *miljön*. Eftersom människan är komplex finns det troligtvis en obegränsad mängd aspekter som påverkar dessa tre faktorer. Men utifrån ett avsmalnat perspektiv menar Beauchamp och Eys (2014) att det är efterföljarens attityd som påverkar gruppdynamiken. Efterföljarens attityd är i sin tur direkt kopplad till tillfredställelse och engagemang, vilket Beauchamp och Eys (2014) menar har stor påverkan på gruppdynamiken eftersom det påverkar efterföljarens vilja att behålla sin roll i gruppen. Vidare beskriver Elfenbein (2006) hur emotionell intelligens (EI) har stor betydelse i gruppsammanhang. Individer med hög EI har lättare att uttrycka känslor och humör på ett korrekt sätt, vilket enligt Elfenbein (2006) förbättrar deras kommunikation i grupp samt möjlighet att tillfredställa sina egna behov, men även andras, i form av samarbete. Vid eventuell gruppkonflikt kan dessa individer även sätta sig in i andra gruppmedlemmars situation, förstå deras perspektiv, och därefter agera med samtliga perspektiv i åtanke, vilket gynnar en grupps gruppdynamik (Elfenbein, 2006).

När det kommer till ledaren inom gruppen anser Beauchamp och Eys (2014) att ett transformativt ledarskap är att föredra. Franz (2012) presenterar en liknande ledarskapsteori kallad funktionellt ledarskap. Denna teori rekommenderar ledare att göra allt i sin makt för att leda sina efterföljare till framgång. Ledaren ska därmed uppmärksamma interna och externa krav bland sina efterföljare och samtidigt förbättra gruppens funktionalitet. Genom denna typ av ledarskapsstil menar Franz (2012) att gruppsammanhållningen påverkas positivt och därmed gruppdynamiken och trivseln.

Utöver efterföljarens mänskliga egenskaper har miljön stor påverkan på dennes attityd (Beauchamp och Eys, 2014). Beroende på vilka förutsättningar miljön skapar kan attityden påverkas både negativt och positivt. För att skapa en positiv attityd menar Rail (1987) att det är viktigt att efterföljaren får använda sina styrkor och förmågor samt att få feedback och erkännande på det jobb som utförs. Vidare behöver efterföljaren känna sig betydelsefull i förhållande till resterande gruppmedlemmar och samtidigt känna autonomi i det ansvar den blivit tilldelad (Rail, 1987).

3.5 Motivationsmodeller

Vid diskussion om ideella organisationer och ledarskap blir motivation en direkt fråga. Hur motiverar ledare inom ideella organisationer sina medlemmar att jobba mot ett gemensamt mål? Då ledarskapsstilen kan antas vara kopplad till att driva medlemmar inom ideella organisationer till att uppnå gemensamma mål blir motivation därav centralt för att förstå varför ledarskapet fungerar, alternativt inte fungerar.

Motivationsmodeller avser att besvara hur motivation skapas och upprätthålls hos individer. En av de mest klassiska motivationsmodellerna är Maslows hierarkistrappa (Kenrick et al., 2010). Med de fem olika delarna, fysiska behov, behov av säkerhet, relationer, erkännande och självuppfyllelse, avser modellen att besvara hur motivation är uppbyggt genom den hierarkin som uppstår i pyramiden. Föreslagen 1943 (Kenrick et al., 2010), är modellen något daterad och utifrån en mängd utveckling inom olika fält, har andra motivationsteorier uppkommit. En av dessa är self-determination theory (SDT) med den första publiceringen 1985 av Deci och Ryan (Center for self-determination theory, n.d.). Denna modell är mer utvecklad och gör tre större uppdelningar i form av amotivation, extern motivation och intern motivation (Blomberg, 2019). Amotivation karaktäriseras av ingen motivation överhuvudtaget. Vidare består extern motivation av fyra olika delar benämnda extern reglering (belöningar eller straff), introjicerad reglering (egenvärde baserat på prestation), identifierad reglering (målkoppling) samt integrerad reglering (gemensamma mål)(Blomberg, 2019). Sist, kommer den starkaste motivationsformen, intern motivation vilket är en motivation inom individen själv (Blomberg, 2019).

Följare blir till stor del ansvariga för upprätthållandet av kulturen och därmed kontexten som ledarskapet utövas inom. Grey (2012) argumenterar att organisationer måste utveckla en form av kultur. Detta kopplas till integrerad reglering inom SDT såväl som skapandet av ledarskapet av följare (Jackson&Perry, 2008; Kerr&Jermier, 1978). Dessa gemensamma värderingar leder till att organisationsmedlemmar själva, snarare än att organisationen, utgör styrningen, benämnt kulturstyrning (Grey, 2012). Denna kulturstyrning kan ses som en självreglering i sig vilket Foucault (1975) hade argumenterat att individerna självdisciplinerar sig själva via kulturen.

Med rapportens fokus kring kontext och medvetenhet kring följarna blir interjuobjektens svar kring motivation av stor vikt för att förstå de ingående processerna som ingår i organisationen då det maktperspektiv som finns inom vinstdrivande organisationer blir frånvarande.

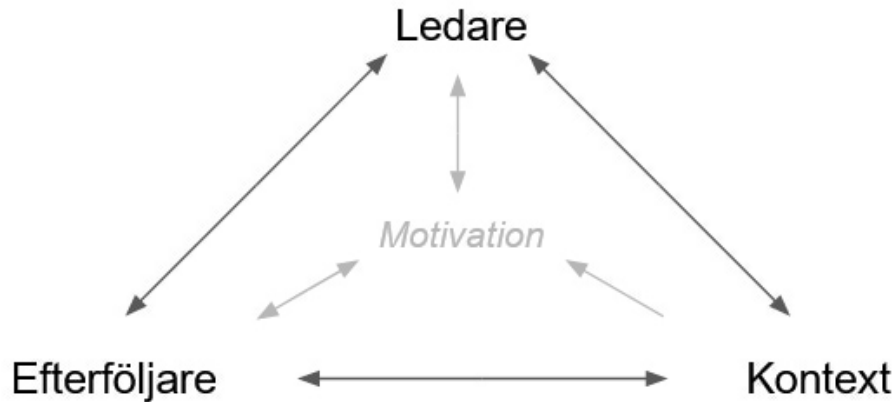
3.6 Tidigare forskning

Det finns en stor mängd tidigare forskning gällande ledarskap inom ideella organisationer. Likt denna uppsats visar dock de databas-sökningar som har genomförts att mycket av den forskning är specifik, exempelvis applicerad på en specifik organisation inom en specifik region. Farrow et al. (1980) genomförde en större jämförande undersökning med fokus på struktur som påvisade stora skillnader inom organisatoriska och lederskapsaspekter. Även om publiceringen är relativt gammal anses den vara relevant på grund av sin stora provstorlek. Dessutom presenterar Tach et al. (2007) liknande slutsatser i en mer nutida studie. Slutsatserna som presenteras av Farrow et al. (1980) beskriver hur pengar har störst påverkan på ledare inom vinstdrivande organisationer medan socialt eller politiskt tryck har störst påverkan på ideella ledare. Vidare menar de även att förhandlande beteende är vanligt i ideella organisationer vilket kan argumenteras ha starka kopplingar till en mer transformativ ledarstil. Detta argumenterar Almas et al. (2020) bidrar till högre bibehållande av de aktiva inom den ideella organisationen. Vidare menar de även att den sociala processen är av stor vikt inom dessa organisationer för trivsel. Dessa slutsatser förstärks av Yasir et al. (2016) som menar att transformativt ledarskap leder till högre tilltro hos ledaren. Detta argumenterar vi påvisar ett mindre behov för ett aktivt ledarskap som Kerr&Jermier (1978) argumenterar.

Inom denna uppsats har vi genomgående argumenterat för, stöttat av åtskillig litteratur (Farrow et al., 1980; Tach et al., 2007; Almas et al., 2020), att det finns ledarskapsskillnader mellan ideella och vinstdrivande organisationer. Hamlin et al. (2011) argumenterar istället att ledarskap är mer universiellt över organisationer än vad tidigare litteratur påstår. Vad de däremot drar för slutsatser är då studien är baserat på ett specifikt framework krävs mer forskning inom fler fält för att säkerställa slutsatsen. Även om det finns andra åsikter inom den akademiska världen, vill vi ändå argumentera för att vår utgångspunkt och hypotes inkluderar en skillnad mellan ledarskapsstilar inom de olika organisationerna baserat på den litteratur som har diskuterats.

3.7 LEK-modellen

För att sammanställa den teoretiska referensramen föreslås ett ramverk som vi väljer att kalla LEK-modellen (se figur 1). Modellen är en egen konstruktion baserat på den teoretiska referensramen och avser att påvisa relationen mellan ledare, efterföljare och kontexten samt hur dessa påverkar varandra. Motivation blir även en faktor som vi anser är av vikt för ledare såväl som efterföljare och påverkar såväl dynamik som prestation. Notera att modellen är designad med dubbla pilar, det vill säga vi menar att exempelvis kan ledaren påverka kontexten, likväl som kontexten influerar ledaren. Däremot är pilen mellan kontext och motivation enkelriktad eftersom kontexten i sig inte kan ha någon motivation.



Figur 1: *LEK-modellen (egen konstruktion)*

Som modellen demonstrerar påverkar ledaren både kontext och efterföljare och vice versa. Detta baseras på de argument som förts av bland annat Grint (2010), Northouse (2019) och Throughgood (2019). Vidare understryker Jackson och Perry (2008) hur efterföljaren påverkar ledaren. Beauchamp och Eyes (2014) beskriver hur efterföljaren, ledaren och kontexten påverkar gruppdynamiken, vilket ytterligare styrker argumentet att det finns ett samband mellan de tre. Härnäst påvisar studierna från både Farrow et al (1980) och Tach et al. (2007) hur bland annat socialt tryck påverkar ledaren. Vi menar att det sociala trycket utgörs av efterföljarna och kontexten och därmed motiveras ytterligare sambandet mellan de två och dess påverkan på ledaren. När det gäller motivationen i modellen är det främst Kenrick et al. (2010) och Blomberg (2019) som ligger till grund för hur ledaren påverkar efterföljarens motivation och tvärtom. I kombination med studien från Almas et al. (2020) och den sociala processen kan även kontextens påverkan på motivation hos ledare och efterföljare motiveras eftersom den sociala kontexten blir ett underlag för om t.ex. intern eller extern motivation (Blomberg, 2019) främjas. Med detta sagt har vi även tagit med aspekter som t.ex. Czarniawska (2015) diskuterar gällande samhällets tidsanda och hur detta utgör en tidlig kontext som i sin tur påverkar både ledare och efterföljare.

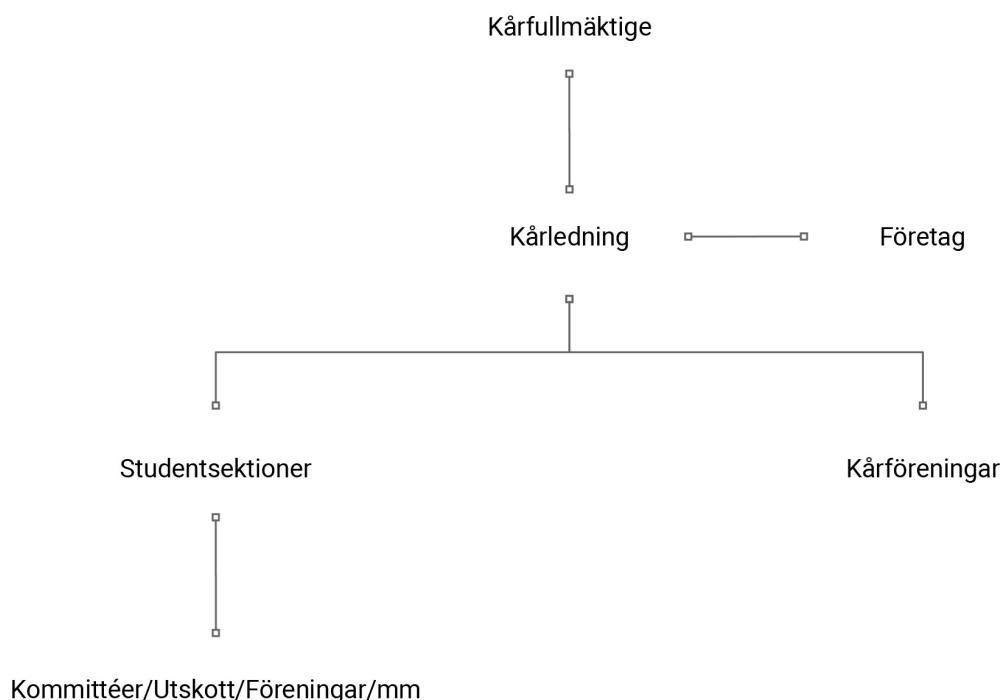
Modellen är avsedd som grund för analys och påpekar hur viktigt det är att ha en holistisk bild av dessa faktorer när analys genomförs. Baserat på den efterforskning inom ämnet som har gjorts menar vi att dessa relationer är essentiella för att förstå dynamiken inom organisationen. Eftersom den första forskningsfrågan avser att besvara hur kontexten påverkar ledarskapsstilen blir alltså den högra pilen, relationen mellan kontext och ledare av vikt. Med frågeställning två blir även relationen mellan efterföljare och ledare av stor vikt. Men då modellen påvisar att alla delar, inklusive motivation, påverkar varandra anser vi att hela modellen kan appliceras på båda frågeställningarna.

4 Empiri och Analys

4.1 Organisation av ideella föreningar vid Chalmers Tekniska Högskola

De ideella föreningarna vid Chalmers Tekniska Högskola ligger under studentkåren som styrs av Chalmers Tekniska Högskolas studenter (Chalmers, 2022). Under kåren ligger 16 olika sektioner, som i sin tur hanterar kommittéer, medlemsföreningar, utskott, med mera. Förutom dessa sektioner finns även föreningar på kärnivå som då inte är sektionsspecifika, utan vänder sig mot samtliga studenter vid Chalmers Tekniska Högskola (Chalmers, 2022). Kåren omsätter ca 255 miljoner kronor per år dels genom den ideella verksamheten, men även då åtta stycken företag är kopplade till studentkåren. (Chalmers Studentkår, 2022).

Det exakta organisationsschemat kring Chalmers Studentkår är något svårt att kartlägga i detalj då det är flertalet företag, en mängd föreningar, samt en stor organisation bakom studentkåren. En detaljerad kartläggning anses även vara utanför ramen av denna uppsats. Däremot kan en grundläggande förståelse skapas med en förenklad schematisk bild över organisationen inom kåren (se figur 2). Denna kartläggning är baserad på uppgifter från studentkårens reglemente, hemsida, intervjuer samt stadgar.



Figur 2: *Organisationsschema (förenklat) (egen konstruktion)*

Verksamheten inom dessa föreningar äger till stor del rum under kvälls-, natt- och helgtid

vilket innebär ledarskap under relativt pressade situationer. Livet inkluderar att hantera studier i kombination med det ideella engagemanget, där det ideella givetvis har lägst prioritering. Vidare hanterar även dessa föreningar stora mängder pengar där flertalet medlemmar är ekonomiskt ansvariga vilket sätter ytterligare press på ledarskap såväl som att skapa en välfungerande verksamhet (Maskinteknologsektionen Chalmers Stadgar, 2022). Vidare utgår uppsatsen utifrån 17 olika föreningar på Chalmers, vilket anses ge en relativt nyanserad bild av den ideella verksamheten, trots att det finns betydligt fler föreningar totalt (Chalmers 2022). För att upprätthålla respondenternas anonymitet har vi valt att inte uppge mer specifika detaljer kring kring föreningarna. Vi anser heller inte att frånhållandet av dessa detaljer påverkar studiens resultat.

4.2 Kontextens påverkan på ledarskapsstilen hos ideella organisationer

4.2.1 Faktorer som påverkar en ledares ledarskapsstil

Utifrån respondenternas åsikter finns det ett antal faktorer som utgör en ideal ledare. Dels diskuterades ofta kommunikation, att vara tillmötesgående, stöttande och förmågan att kunna lyssna som viktiga egenskaper. Dessa beskrivningar drar likheter med den hänsyn en ledare ska ta till sina efterföljare enligt det transformativa ledarskapet (Caldwell et al., 2012), men även det funktionella ledarskapet beskrivet av Franz (2012). Utöver dessa beskrivningar fick vi även frånskiljande svar som t.ex. humor, innovativ och kunskap. Baserat på samtliga svar blev det snabbt tydligt att ledarskap är en komplex process som argumenterat av Grint (2010) vilket exemplifieras av respondent L:

”Det finns alltid stunder med bra ledarskap, men sällan någon perfektion.” (Respondent L, personlig intervju, 20 December 2022).

Det blev även tydligt hur denna process uppfattas olika av olika personer, ledare såväl som följare. Spridningen i svaren är i linje med Throughgood et al (2018) som beskriver hur ledarskap upplevs olika mellan individer. Enligt Jackson och Perry (2008) är det efterföljarens personlighet och egna egenskaper som påverkar hur ledarskapet mottas. Detta styrker argumentet gällande ledarskapets komplexitet ytterligare. Vidare vill vi belysa att sättet som frågan besvarades, i form av faktorer som utgör ett lyckat ledarskap, pekar snarare på en process än specifika egenskaper, vilket är i linje med hur Northouse (2019) beskriver att processen är i fokus. Samtidigt går det inte frångå att de faktorer som respondenterna gav är just egenskaper. T.ex. kan man dra paralleller mellan tillmötesgående, kommunikativ och lyhörd med egenskaperna pålitlig, lojal, artig och snäll som presenteras av Mazzarella och Grundy (1989). Däremot skiljer sig vårt resultat drastiskt från den utseende och könsspecifika bild

som Mazzarella och Grundy målar upp av den ideala ledaren. Detta tolkar vi som ett tecken på att respondenternas svar reflekterar vår samtid, vilket skiljer sig från 1989. Med andra ord befinner sig våra respondenter i en annan tidslig kontext, vilket understryker kontextens påverkan och det faktum att ledarskap är en process.

Drivkraften bakom varför respondenterna sökte sig till en ideell organisation, både som ledare och följare, skiljde sig något mellan dem. Men det fanns en tydlig likhet som en stor del av respondenterna uttryckte, vilket var att det sociala var en stark drivkraft inom de ideella engagemang de åtagit sig. Dessa åsikter var även återkommande under intervjuerna. T.ex. svarade Respondent E följande gällande drivkraften bakom ideellt engagemang:

”Det sociala, man blir närmare och närmare med varandra.” (Respondent E, personlig intervju, 1 December 2022)

Detta perspektiv kan kopplas till den tidigare forskning som utförts av Farrow et al. (1980) som argumenterar att det är ett mer socialt tryck gällande förändringsprocesser inom de ideella organisationerna. Perspektivet stärks även av Almas et al. (2020) som menar att den sociala processen är av hög vikt för trivsel och bibehållande av medlemmar. Baserat på detta kan man argumentera att kontexten i dessa ideella organisationer, i form av social gemenskap, kan påverka en ledares motivation eftersom denna gemenskap kan kopplas till det näst översta steget på Maslows motivationstrappa som handlar om relationer (Kenrick et al., 2010). Alltså kan man se att det finns ett samband mellan en ledares motivation och dess efterföljare, men även kontext, eftersom efterföljarna i detta fall ligger till grund för den sociala processen som blir en del av kontexten. Dessa samband illustreras i den förslagna LEK-modellen som tagits fram baserat på studiens teoretiska referensram. Modellen modellerar tydligt hur detta samband hänger ihop och att ledarskapet är något mer komplext, med ett flertal ingående delar som påverkar varandra. Genom att följarna ligger till grund för den sociala processen som tidigare nämnt, men att de även påverkas av motivation och kontext blir det tydligt att modellen påvisar detta samband

Återigen blir kontexten av relevans. Hur denna kontext förändras, blir därmed föränderlig kring ledarskapet. Något som reflekteras starkt från respondenterna, som baserat på deras svar, är eniga i att kontexten påverkar ledarskapstilen. Respondent B beskriver skillnaderna mellan ideella och vinstdrivande organisationer som följande:

”Lite plattare i det ideella, ledarna byts lite oftare, lite mer dynamiskt.” (Respondent B, personlig intervju, 1 December 2022)

Den dynamik som beskrivs inom det ideella ledarskapet har väldiga likheter med det trans-

formativa ledarskapet (Caldwell et al., 2012). Vidare anser ett flertal respondenterna att de ideella organisationerna har ledare och hierarkier som är något plattare än i vinstdrivande. Detta vill vi argumentera återigen kan kopplas till det sociala och de underliggande drivkrafterna - att ha roligt tillsammans och att få möjligheten att testa på nya saker. Följande svar från Respondent E och F styrker detta argument ytterligare:

”Det var ett bra sätt att hitta nya vänner på. Det var roligt! Verkligen kul! ... man jobbar hårt utan lön också, vilket gör att man vågar testa saker.”(Respondent E, personlig intervju, 1 December 2022)

”Bra gemenskap ... man provar olika roller där det inte betyder så mycket och det är okej att man lär sig. Man testar. När det är riktiga pengar blir det annorlunda.”(Respondent F, personlig intervju, 1 December 2022)

För att detta arbete ska fortsätta vara kul och att man ska våga testa på nya uppdrag/roller menar vi därmed att det krävs en plattare organisation för att motivationen ska fortsätta vara intern motivation snarare än extern motivation enligt SDT-modellen (Blomberg, 2019). Med inre motivation som en bidragande faktor till kontexten vill vi därmed argumentera att ledarskapsstilen definitivt anpassas efter den ideella kontexten. Eftersom ledarna inom dessa ideella organisationer frekvent roterar och därmed sätts in i en befintliga kontext anser vi utifrån detta argument att kontexten har större påverkan på ledaren än tvärtom. Dock anser vi fortfarande att de båda påverkar varandra enligt den föreslagna LEK-modellen som påvisar att dessa faktorer ständigt har en påverkan på ledarskapet och dess komplexitet. Genom detta menar vi då även att ledarskapsstilen i grunden påverkas av LEK-modellens ingående komponenter.

4.2.2 Kontextuella skillnader

Enligt den föreslagna modellen och föregående kapitel, menar vi att kontext och ledarskapsstil kan ses som sammanflätade. Men för att förstå detta samband på ett djupare plan behöver vi undersöka om det finns några kontextuella skillnaderna mellan de olika typerna av ideella organisationer som undersöks.

”Det är väl tvådelat, just för studentlivet under första året så får man själv ta del av mycket arrangemenag och roliga events, delvis känslan att ge tillbaka till sektionen och bidra till att göra det bättre och utveckla studentlivet. Men även för den personliga vinningen av att träffa mycket nytt folk, binda ett brett kontaktnät, och ja, utveckla sin egen erfarenheter att jobba med många olika typer av människor och uppgifter jag inte gjort tidigare.”(Respondent G, personlig intervju, 29 November 2022)

Detta citat kommer från respondent G till frågan varför personen valde att söka en ideell organisation. Typen av ideella organisationer denna respondent har varit del av sticker ut från tidigare diskuterade respondenter. Det som är intressant här är att denna respondent uttrycker likheter gällande den tidigare diskuterade sociala processen, trots att den ideella verksamheten på papper skiljer sig åt. Detta reitererar återigen vikten av den sociala processen inom samtliga av dessa organisationer, vilket är i linje med Almas et al. (2020).

Ytterligare en anledning som diskuterades av flertalet respondenter var personlig utveckling och forcera sig själv i en position där man finner sig mindre bekväm. Vad som blir intressant med de bakomliggande motivatorerna hos individerna, är att samtliga befinner sig inom dessa ideella organisationer av hög ambition och en inre drivkraft att bidra. Med detta vill vi dra en parallel till SDT (Blomberg, 2019) eftersom motivationen ligger till grund för en integrerad reglering inom organisationerna vilket skapar en form av kulturstyrning inom gruppen. Denna kulturstyrning argumenterar vi har en dubbelsidig relation med den sociala processen och dessa förstärker varandra utifrån vår tolkning av respondenternas svar. Med detta menar vi alltså att motivationen i sig påverkar följarna till stor del vilket i sin tur leder till kontextuella skillnader som vidare, påverkar ledaren.

Med en påverkan på ledaren, bör även motivatorerna för ledarna inom de ideella organisationerna undersökas och jämföras med varför folk söker ledarroller inom vinstdrivande organisationer. Generellt sett kan respondenternas svar delas upp i två kategorier. Dels de mer ödmjuka svaren som menar att människor söker sig till ansvarspositioner för personlig utveckling, att man gillar att ta ansvar och att man brinner för ett projekt. Den andra kategorin kan kallas något mer statusinriktad där några repondenter istället menar att det handlar om att man söker sig till dessa positioner i jakt efter status, makt, och när det gäller vinstdrivade företag var samtliga överens om att det till stor del handlade om motivation med högre lön. En djupare analys av detta med koppling till motivatorer och applicerad SDT-teori blir relativt rättfram. En motivator av pengar, blir i form av extern reglering, vilket SDT-teorin menar är den svagaste formen av motivering (Blomberg, 2019). Kontrasten blir de individer som söker ledarroller för att ta ansvar vilket kan kopplas till introjicerad reglering såväl som identifierad reglering vilket är enligt teorin, två starkare former av motivation. Vidare, de individer som verkligen brinner för ett projekt, eller har en stark ambition kan kopplas till intern motivation, den starkaste formen av motivation (Blomberg, 2019). Genom detta menar vi att chansen att en ledare inom en ideell organisation söker sig till just denna position är högre, dels eftersom det är en starkare form av motivation, den inre motivationen, som ligger till grund och del eftersom pengar, vilket är den svagaste motiveringen, inte existerar. I kontrast är den externa motivationen mer påtaglig inom vinstdrivande organisationer eftersom pengar är ett medel som används. Med detta sagt vill vi föra argumentet att sannolikheten att en individ söker sig till en ledande position inom en

vinstdrivande organisation är lägre än en ideell. Det bör dock nämnas att ett par respondenter diskuterade även att vissa tog på sig en ledande roll mer för att fylla posten än utav ledarambitioner så att den ideella organisationen ska kunna fortsätta existera. Detta kan potentiellt kopplas till amotivation, men bör undersökas mer koncentrerat. Vidare kan även kopplingar till det transformativa ledarskapet göras i form av ödmjukheten som presenteras samt meningsskapandet (Caldwell et al., 2012). Just kopplingarna till transformativt ledarskap blir ett återgående tema och bör särkopplas från Czarnawskas (2015) idéer om tidsanda, vilket det transformativa ledarskapet kan ses som en del av. Anledningen till att vi menar att detta kan särkopplas är då samtliga respondenter påvisar att det är deras första erfarenhet av ledarskap, samt att de inte studerar management vilket gör de ovetandes om de rådande idéerna inom management och organisation. Vad som kan sägas dock är om man vänder på tolkningen kanske den rådande tidsandan istället påverkar ledarskapet.

Med detta menar vi alltså att det inte kan säkerställas att motivationen för ledare inom de olika typerna av organisationerna är så vitt skilda. Vår tolkning är att sannolikheten att söka sig till en ledarroll med starkare former av motivation blir inom ideella organisationer då den externa regleringen inte är lika närvarande. Detta förstärks av respondent K:

"I en förening så mycket mer självledarskap, det är någon som ber dig att göra något, men ingen som tvingar dig." (Respondent K, personlig intervju, 19 December 2022)

Hamlin et al. (2011) argumenterade för en mer universell form av ledare inom olika typer av organisationer. Vi menar att det kan dras likheter, men genom de kontextuella skillnaderna kommer även ledarskapsstilen att förändras, speciellt baserat på vad som driver ledaren. Genom de olika formerna av motivation påverkas därav ledare såväl som efterföljare, som vidare även påverkas av kontexten och vice versa.

4.2.3 Kontext och förändring

För att vidare undersöka kontexten, valde vi att se på hur beteendet hos individer förändras i de olika formerna av kontext som presenteras. Här märkte vi tydligt att starka kopplingar kunde dras till gruppdynamik och något som många respondenter tog upp i relation till kontextuella förändringar.

Respondent H sa detta om förändringar av beteende till olika miljöer:

"Mhmm. Ja det gör det ju. Absolut, men jag skulle säga att det mer är en bekvämlighetskala än situationsskala liksom. Det blir ju det indirekt. Inte så att på jobbet att jag har slips och kostym och är superstel, men, däremot när jag var ny på jobbet var jag mer försiktig liksom, en mer osäker situation som jag inte kan navigera riktigt än." (Respondent H, personlig in-

tervju, 5 December 2022)

Detta svar tolkar vi som att respondenten menar att kontexten har väldigt stor påverkan kring beteendet. I de nya sammanhanget syns en tydlig inkänningsfas vilket skapar en större försiktighet som sedan förändras över tid baserat på bekvämlighet i gruppen. Faktorer som vi menar kan bero på socialt tryck likt argumenterat av Farrow et al. (1980) samt den vikt som läggs vid det sociala (Almas et al., 2020). Detta leder vidare till det mindre behov av ledarskap med mer inkänning och drar återigen starka paralleller till det transformativa ledarskapet. Detta menar vi ligger till grund till varför så många kopplingar kan dra mot transformativt ledarskap, då ideella organisationer tycks vara god grund för dessa metoder och att de infaller relativt naturligt med den platta hierarki som diskuterats av samtliga respondenter. Genom de kontextuella skillnader, påverkas därför ledarskapsstilen såväl som beteendet hos efterföljarna till stor grad. Detta menar vi, baserat på vår tolkning, förstärker validiteten i den föreslagna LEK-modellen och att dessa kopplingar blir allt mer tydliga genom den empiriska data som har presenterats.

Gruppdynamik är enligt respondenterna av ytterst stor vikt. Samtliga är överens om dess påverkan på prestationen i gruppen, samt hur detta påverkas. Vidare finns det även en kon-
sesusbild av att gruppdynamiken dels påverkas av gruppens sammansättning, men även av ledaren i sig och hur denne leder. Respondent D sa detta gällande gruppdynamikens vikt:

”Tror jag är väldigt viktigt. Man måste komma överens och man måste komplettera varandra. Man är mer förstående bakom andras behov.”(Respondent D, personlig intervju, 2 December 2022)

Med god gruppdynamik menar vi att behovet för aktivt ledarskap minskas likt Kerr och Jermier (1978) då gruppen till viss del sköter detta själva istället. Vidare blir även gruppdynamik en stor faktor för trivsel, vilket stor vikt bör läggas vid. För att koppla till LEK-modellen blir gruppdynamiken dels en del utav kontexten men även helheten av modellen i sig då gruppdynamik styrs av kontext, såväl som ledare och efterföljare utifrån vår tolkning av respondenternas svar. Detta anser vi styrker tesen om att kontexten påverkar ledarskapsstilen, och att gruppdynamiken i sig påverkar ledarskapsstilen och vilka behov som finns gällande ledarskap inom gruppen. Baserat på tidigare diskussion gällande kontext såväl ledare blir det tydligt att de ideella organisationerna har vissa fördelar gentemot vinstdrivande i denna aspekt då den externa motivationsregleringen blir av mindre vikt, och därmed kan ett starkare samarbete förväntas. Även om Hamlin et al. (2011) menar att ledarstilar kan vara universella, menar vi istället att fallet kan vara så, men att kontexten påverkar även vilket gör att de universella ledarstilarna inte nödvändigtvis kan förvänta samma effektivitet i all kontext, och med vilken gruppdynamik som helst. Det blir ett styrande element kring

ledarstilen i sig och gruppens prestation såväl som trivsel.

4.3 Medvetenhet och påverkan hos efterföljare

4.3.1 Den ideala ledarskapsstilen

Baserat på vår litteraturstudie fick vi bilden av att ett idealt ledarskap skiljer sig från person till person och i grunden är något komplext med mångfacetterade uttryck beroende på individ och grupp. Detta bekräftades av intervjuerna då respondenternas personliga åsikter gällande idealt ledarskap skiljde sig åt. Respondent A hade följande åsikter om ledarskap:

”Bra ledarskap är någon som vet när man ska ta plats eller inte. Det är en svår avvägning att göra. Alla kan vara en ledare som är hierarkisk. Det betyder nödvändigtvis inte att det är en bra ledare. Någon som hittar den balansen och kommunicerar den, tycker jag är viktigt. Någon som mer motiverar och får folk engagerade än någon som bara står där och säger gör det här, gör det här”. Någon som får folk att ta egna initiativ.” (Respondent A, personlig intervju, 28 November 2022).

Samtidigt svarar Respondent E följande på frågan gällande vilken ledarskapsstil som föredras: *”Det beror på, i vissa situationer där man är ny skulle jag nog föredra mer hierarki.”* (Respondent E, personlig intervju, 1 December 2022)

Respondent A antyder att hen inte föredrar ett hierarkiskt ledarskap samtidigt som Respondent E skulle föredra det, beroende på situationen. Skillnaden i svaren belyser även ledarskapets komplexitet som diskuteras av Grint (2010). Vi fick även svar som tyder på att ledarskap dels handlar om avvägningar, men även om flertalet egenskaper som kommunikation och att motivera efterföljare. Majoriteten av respondenterna belyste vikten av att ledaren ska få sina efterföljare att känna sig bekväma, inkluderade och trygga samt att ledaren ska vara stöttande och ha förtoende för sina efterföljare. Detta tolkar vi som likheter med det transformativa ledarskap som beskrivs av Caldwell et al. (2012). Vidare menar vi att respondenternas svar reflekterar den rådande tidsandan beskriven av Czarniawska (2015) och de kvar som ställs på ledaren är en reflektion av den tidsliga kontexten. Baserat på Mazarella och Grundy (1989) kan man göra antagandet att om denna uppsats hade genomförts år 1989 hade våra frågor fått ett betydlig annorlunda svar eftersom respondenterna hade befunnit sig i en helt annan tidslig kontext.

Den ideala ledarskapsstilen kan därmed bäst besvaras med svaret från Respondent H:

”Skillnaden är nog inte vilken (ledarskapsstil) som är bäst, utan vilken som är bäst för ledaren i fråga, eller gruppen i fråga.” (Respondent H, personlig intervju, 5 December 2022).

4.3.2 Efterföljarens roll

För att försöka förstå hur respondenterna ser på rollen som efterföljare inom en organisation ställdes bland annat frågan gällande vad som påverkar en efterföljares trivsel. Majoriteten av respondenterna ansåg att gruppdynamiken är viktig och därmed att människorna kring den enskilde efterföljaren har stor påverkan på trivseln. Samma majoritet menade även att ledaren har procentuellt störst ansvar av alla individer inom organisationen när det kommer till trivsel. Detta kan kopplas till det funktionella ledarskap som beskrivs av Franz (2012) och hur denna ledarskapsstil har en positiv påverkan på trivseln i en grupp, speciellt hur ledaren ska sträva efter att förbättra gruppens funktionalitet, vilket har en stark koppling till trivsel. Även om Beauchamp och Eys (2014) inte specificerar vilken faktor av efterföljare, ledare eller miljö som har störst påverkan på gruppdynamiken, och därmed indirekt trivseln, kan man utifrån respondenternas svar göra antagandet att ledaren definitivt har en betydelsefull påverkan. Intressant nog skiljer sig svaren från Respondent A och B från den tidigare beskrivna majoritet. Både A och B menar att det är efterföljaren själv som har störst påverkan på trivsel.

”Att vara positiv är viktigt. Allting behöver inte vara perfekt för att det ska vara en bra grupp. Även om gruppen är dålig ett tag behöver det inte vara en dålig grupp overall.”(Respondent A, personlig intervju, 28 November 2022).

”Vill jag trivas i det här sammanhanget får jag ge mig fan på att göra det. Alla har inte den inställningen eller pondusen att göra det. Jag gick in med inställningen att det inte finns på kartan att jag inte kommer tycka om någon. Jag tror att man behöver någon som smittar lite den här inställningen. Det går inte tvinga någon att trivas. Om man själv alltid har en positiv inställning tror jag att det smittar av sig.”(Respondent B, personlig intervju, 1 December 2022).

Båda respondenterna anser att en positiv inställning är det viktigaste för trivsel då en sådan inställning har möjlighet att stärka gruppdynamiken. Samtidigt antyds det att alla inte besitter denna egenskap. Dessa åsikter speglar vad Beauchamp och Eys (2014) vill förmedla gällande hur efterföljarens attityd påverkar gruppdynamiken och därmed trivseln. När vi däremot senare ställde frågan hur den ideala efterföljaren ska vara, var det fler respondenter som påpekade den positiva inställningen. Följande svar gavs på frågan:

”Positiv! Det blir alltid enklare att jobba när man har en positiv stämning.”(Respondent F, personlig kommunikation, 1 December 2022).

”Positiv och flexibel.”(Respondent H, personlig intervju, 5 December 2022).

Andra respondenter använde ord som öppensinning och tillmötesgående. Men för att upprätt-

hålla en positiv inställning kan man göra antagandet att efterföljaren behöver besitta en viss nivå av emotionell intelligens (EI) som beskrivet av Elfenbein (2006). Eftersom en hög emotionell intelligens enligt Elfenbein (2006) gör att man enklare kan uttrycka sina känslor och därmed få utlopp för sina behov, men även hjälpa andra att uppnå sina behov genom samarbete, är det högst troligt att detta underlättar för efterföljaren att behålla en positiv inställning. Även andra svar som *"att se andras perspektiv"* (Respondent A, personlig kommunikation, 28 November 2022), *"att agera efter gruppens bästa"* (Respondent C, personlig kommunikation, 28 November 2022) och *"att lyssna på alla i gruppen"* (Respondent E, personlig kommunikation, 3 December 2022) kan kopplas till Elfenbein (2006). Men som Respondent B har poängterat är det inte alla som har möjlighet till detta, vilket man utifrån Elfenbein (2006) kan tolka som att inte alla människor besitter en hög nivå av emotionell intelligens. Eftersom respondenterna besitter en likvärdig bakgrund och har erfarenheter från liknande kontexter är det rimligt att det finns likhet i svaren gällande att den ideala efterföljaren ska vara positiv.

Respondent G anser att en grupp behöver *"många olika typer av personer, både i energi och temperament, synsätt, öppenhet ... att täcka så stor del av spektrumet som möjligt på de flesta parametrarna."* (Respondent G, personlig intervju, 29 November 2022).

Respondent G menar alltså att det behövs en mix av personer och personligheter som kan komplettera varandra. Rimligtvis kan inte alla vara bra på allt. Som Rail (1987) påpekar är det viktigt att efterföljaren får utrymme att använda sina styrkor och förmågor för att behålla en positiv attityd.

4.3.3 Efterföljares påverkan

Vi har nu etablerat den ideala ledarskapsstilen och efterföljarens roll inom en ideell organisation utifrån respondenternas åsikter och erfarenheter, med stöd av det teoretiska ramverket. Men på vilka sätt påverkar den etablerade efterföljaren den ledarskapsstil som önskas? För att undersöka detta frågade vi respondenterna om deras möjlighet att påverka. Utifrån respondenternas svar är det tydligt att samtliga anser att det är lättare att påverka inom en ideell organisation kontra en vinstdrivande. När frågan *varför?* ställdes, svarade Respondent B följande:

"I en ideell organisation är alla med på samma villkor. Alla har samma inställning. Men det är också olika från organisation till organisation. Man kan nog säga till mer än vad man tror. Man har nog mer möjlighet att påverka än man tror." (Respondent B, personlig intervju, 1 December 2022).

Vidare svarar Respondent F:

”I en ideell är efterföljarna där för att de valt det själva. Man är där för att man verkligen vill. I en vinstdrivande kanske det behövs mer arbete hos ledaren för att skapa en bra stämning än vad det görs i en ideell.”(Respondent F, personlig intervju, 1 December 2022).

Utifrån dessa svar blir det tydligt att respondenterna anser att det finns en annan rumslig kontext i en ideell organisation som grundar sig i att alla är självmant. Intervjuerna tydliggör även att den ideella kontexten skapar en miljö som gör att efterföljarna vågar ta initiativ, men även viljan att påverka. En möjlig anledning skulle kunna vara att det inte finns samma risk involverad i arbetet då fokuset inte ligger på att gå med finansiell vinst. Vidare anser Respondent G att *”i en ideell förnening tror jag mycket handlar om att man brinner för det man gör kombinerat med tidsspannet. Att jobba med den interna motivationen.”*(Respondent G, personlig intervju, 29 November 2022).

Den interna motivationen som nämns är enligt Blomberg (2019) den starkaste typen av motivation. Likt Respondent G har majoriteten av respondenterna även uttryckt hur de sökte sig till ideella organisationer för gemenskapen och för att ha roligt, vilket i sin tur kan kopplas till toppen av Maslows pyramid - erkännande och självuppfyllelse (Kenrick et al. 2010). Med andra ord blir det tydligt att det skapas en speciell kontext inom en ideell organisation. Baserat på respondenternas svar kan man även argumentera att denna speciella kontext skapar gemensamma värderingar eftersom alla i grund och botten drivs av samma sak - gemenskapen och att ha roligt. Det är därmed också sannolikt att det sker en viss kulturstyrning som beskrivet av Grey (2012). Detta har i sin tur en påverkan på ledaren eftersom den kultur som skapats blir den kulturen som ledaren behöver anpassa sig och förhålla sig till.

Baserat på kapitlets argumentationer är det tydligt att efterföljarna har stor påverkan på ledarskapsstilen inom en ideell organisation. Dels ser vi att den typ av idealt ledarskap som respondenterna beskriver har direkta kopplingar till moderna ledarskapssteorier som transformativt ledarskap (Caldwell et al., 2012) och funktionellt ledarskap (Franz, 2012). Med andra ord reflekteras respondenternas åsikter gällande hur de vill bli ledda till den form ledarskapsstilen tar. Samtidigt skiljer sig åsikterna åt och det blir tydligt att både tidlig och rumslig kontext är av betydelse. Men eftersom ledaren behöver sina efterföljare för att leda (Grint, 2010) anser vi fortfarande att det finns en koppling mellan hur ledaren anpassar sin ledarskapsstil efter efterföljarna och därmed har efterföljaren en påverkan på ledarskapsstilen. Det vill vi återigen belysa att det går i linje med LEK-modellen och dess ingående komponenter och därmed bekräftar modellen som presenteras och visar att efterföljare har en stark påverkan på ledare, såväl som vice versa.

Det är även tydligt att respondenterna är relativt omedvetna om sin påverkan på ledarskapsstilen. Troligtvis eftersom det är kultur och normer i form av rumslig och tidlig kontext som gör påverkan samt att det sker konstant. Respondenterna beskriver hur efterföljaren bör ha en positiv attityd och vi har argumenterat hur detta påverkar gruppdynamiken och trivseln i gruppen. Utifrån detta kan man anta att även ledaren påverkas eftersom det finns ett samspel mellan efterföljare och ledare enligt LEK-modellen. Vi har även kommit fram till att ideella organisationer har större sannolikhet till positiv attityd på grund av den höga inre motivationen, vilket ökar efterföljarnas möjlighet att påverka ledarskapsstilen.

5 Slutsats & Diskussion

Inom denna uppsats har ledarskapsstil samt efterföljare undersökts i en ideell kontext. För att vidare utforska frågeställningen har ett flertal intervjuer genomförts för att skapa empiriskt underlag för vidare diskussion och besvara frågeställningen. Genom detta har vi vidare även presenterat en modell, LEK-modellen som används inom analysen såväl som att beskriva vår hypotes. Första frågeställning lyder som följande.

- Hur påverkar kontexten ledarskapsstilen hos ideella organisationer och vad kan man ta för lärdomar från detta?

Vi argumenterar att frågeställning ett, genom det empiriska underlag, besvaras med att kontexten påverkar ledarskapsstilen, såväl som att ledarskapsstilen och ledaren i sig påverkar kontexten. Genom en påverkan i form av motivation, blir detta därav ett centralt tema för vilka lärdomar man kan ta utifrån detta. Detta bekräftar även hur LEK-modellen blir aktuell för att förstå sambandet mellan ledare och kontext. För att koppla till ett större samhällsligt perspektiv, kan det därav sägas att SDT-modellen bekräftas i form av att intern motivation är den starkaste formen av motivation och bör eftersökas i vinstdrivande organisationer för högre trivselsfaktor. Vidare har även det empiriska underlaget påvisat vikten av det sociala samspelet inom de ideella organisationerna och bör därav ses som ett eftersträvanvärt element inom vinstdrivande organisationer då detta tycks ha positiv inverkan på inte bara trivsel, utan även produktivitet samt motivation. Vidare påvisas detta ytterligare av att med god gruppdynamik minskar även behovet av aktivt ledarskap, alltså kan detta skapa mer självreglering och eget initiativtagande. I somliga organisationer är detta kanske inte önskvärt, men med detta menar vi alltså att det även kommer en mängd fördelar i form av trivsel, produktivitet och motivation. Denna komplexitet kring ledarrollen utforskas ytterligare genom frågeställning två.

- Hur medvetna är efterföljarna inom dessa organisationer om deras påverkan på ledarskapsstilen och i så fall hur försöker de påverka?

Vi menar att frågeställning två besvaras med att efterföljarna är relativt omedvetna om sin påverkan på ledarskapsstilen. Vår analys tyder på att efterföljarna har en stark påverkan på ledaren, men att de inte är medvetna om denna påverkan. Eftersom efterföljarna inte är medvetna om denna relation betyder det att de heller inte försöker påverka ledarskapsstilen, trots att vår analys tyder på att ledarskapsstilen påverkas av både efterföljare och kontext. Vi menar att detta grundar sig i att efterföljarens påverkan sker undermedvetet eftersom de utgör delar av både den rumsliga och tidsliga kontexten. För att förstå sambanden mellan ledare, efterföljare och kontext blir LEK-modellen återigen aktuell. Utifrån vår analys är det tydligt att efterföljarna är medvetna om vilken typ av ledarskap de vill utsättas för, även om det skiljer sig från efterföljare till efterföljare. De har dessutom tydliga åsikter kring hur man bör agera som efterföljare, men är inte medvetna om den starka påverkan de har på framförallt ledaren, men även gruppen i viss utsträckning. Vidare menar vi att grupper kräver olika typer av ledare, vilket påverkas till stor del av vilken typ av efterföljare gruppen innehar. Med andra ord är det ledarens anpassning efter den tidsliga andan ihop med kultur och normer, som styrs av efterföljarna, som ligger till grund för påverkan på ledarskapsstilen snarare än en direkt medveten påverkan från efterföljarna. Slutligen vill vi återigen påpeka att motivation är av stor vikt. Vi menar därmed att efterföljares motivation såväl som kontexten kring detta bör vara faktorer som kan användas för att skapa mer effektiva organisationer.

5.1 Teoretiska bidrag

Baserat på de empiriska resultat som presenteras, ses våra resultat i likhet med vad Farrow et al. (1980) presenterar i form av att det påverkande faktorerna inom ideella organisationer påverkas i högre grad av socialt eller politiskt tryck. Jämförelsen mot de vinstdrivande organisationerna visar liknande i form av att vinstintresset placeras först inom den kontexten. Vad som vidare kan sägas är att vår metod är kvalitativt fokuserad, medan Farrow et al. (1980) har ett kvantitativt fokus, men ger liknande resultat. Detta är vad man kan förvänta sig av ideella organisationer, då de enligt svenskt lagstiftning inte får drivas i vinstdrivande syfte, men blir ändå en intressant aspekt att undersöka. Tach et al. (2007) drar även liknande slutsatser, vilket får sägas vara i linje med våra resultat också.

Våra resultat påpekar även vikten av den sociala processen inom de ideella organisationerna och hur högt detta prioriteras av dess medlemmar. Detta stärker de resultat som Almas et al. (2020) påvisar och vi menar även att trivsel är av hög vikt för att bibehålla engagemang inom de ideella organisationerna. Med detta krävs inte ett lika aktivt ledarskap vilket våra resultat styrker. Detta går i linje med vad Kerr och Jermier (1978) argumenterar. Med det mindre aktiva ledarskapet, kopplas element av flexibilitet in och aspekter från det transformativa ledarskapet kan identifieras inom de ideella organisationer som vi har undersökt. Yasir et al. (2016) argumenterar att det transformativa ledarskapet leder till en

högre tilltro till ledaren, något som vi menar är ett resultat av med det lägre behovet för aktivt ledarskapet.

Hamlin et al. (2011) hävdar att ledarskap är universiellt över organisationsformer. Detta motsäger vi med våra resultat och argumenterar istället för kontextens inverkan på ledarskapet och efterföljare. Då vi med den föreslagna LEK-modellen argumenterar för att delarna ledarskap, efterföljare, kontext samt motivation är en ekvation som hela tiden balanseras, menar vi att kontextens inverkan gör att ledarskap inte kan vara universellt och att det istället är komplext i linje med vad Grey (2012) skriver.

5.2 Studiens begränsningar

Studien har ett begränsat urval av respondenter och är helt fokuserad på ideella organisationer verksamma vid Chalmers Tekniska Högskola. Detta utgör därmed en begränsad kontext, vilket leder till ett vinklat perspektiv. Respondenterna har även en likvärdig bakgrund och befinner sig i samma miljö. Vårt resultat gällande hur trivsel ökar engagemanget hos ideella organisationer är därmed inte en övergripande sanning utan snarare en reflektion av den specifika kontexten som studien grundar sig i. Vikten av den sociala aspekten som vårt resultat påvisat grundar sig troligtvis i drivkraften till varför en student söker sig till en ideell förening på Chalmers - för att ha roligt och skapa kontakter. Denna drivkraft skiljer sig sannolikt mellan ideella organisationer. Drivkraften bakom varför folk söker sig till t.ex. Greenpeace är troligtvis av annorlunda anledningar än att ha roligt och skapa kontakter. Det är därför viktigt att ha studiens specifika kontext i åtanke om resultatet ska appliceras i andra sammanhang. Vi vill även nämna att vi utgått från ett avsmalnat perspektiv gällande jämförelsen med vinstdrivande organisationer, där fokus har varit att monetära medel är en stor motivator. Detta är nödvändigtvis inte alltid sant för alla typer av vinstdrivande organisationer, men vi valde att begränsa diskussionen gällande dessa eftersom studiens fokus ligger på ideella organisationer.

Vidare är studien utförd i Göteborg, Sverige. En liknande studie i en annan stad, ett annat land eller en annan form eller typ av ideell organisation kan uppnå andra resultat. Vi har heller inte undersökt hur kulturella aspekter påverkar ideella föreningar, vilket kan ses som ytterligare en begränsning. Vi menar dock att dessa begränsningar är motiverade (se kap. 1.3), men bör ändå erkännas för att öppna upp för vidare efterforskning i ämnet.

Det bör även påpekas att den valda metoden är rent kvalitativ och lämnar därmed utrymme för tolkning. Den empiriska data som har samlats in, har tolkats av oss som författare och lämnar därmed utrymme för att potentiellt ha misstolkat eller feltolkat respondenterna. Detta har försökts undvikas genom följdfrågor och förtydliganden under de rådande intervjuerna,

men är ändå en faktor som kan spela in på det resultat som presenteras.

5.3 Rekommendationer

De resultat som presenteras anser vi är av högt intresse och har stora potentiella lärdomar att dra till en större kontext i samhället. Vad vi vill understryka gällande rekommendationer är att utföra liknande studier med fokus på olika typer av organisationer för att säkerställa resultaten. Vidare anser vi även att frågan gällande det transformativa ledarskapet och ideella organisationer samt hur detta har utvecklats över tid är högst intressant. Därav föreslår vi vidare efterforskningar i hur ledarskap historiskt har sett ut i liknande kontext för att undersöka om de element av transformativt ledarskap som vi identifierar, är något nytt inom dessa ideella föreningar, eller om det är någonting som har funnits länge inom organisationerna.

Ett stort fokus i analysen har varit att diskutera den föreslagna LEK-modellen. Vi föreslår vidare studier med denna modell som ramverk. Det bör ses som en rent kvalitativ modell, men kan genom liknande studier som Almas et al. (2020) säkerställas vilken vikt de olika delarna har genom att kvantifiera vikten numerärt och därav balansera modellen. Vidare bör även fler analyser utföras med hjälp av modellen för att säkerställas dess validitet.

Referenser

Almas, S. Chacón-Furtes, F. Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention*. Vol 29. No. 3. pp. 125-132.

Bass, B. M., Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Fourth Edition. The Free Press.

Beauchamp, M. R. & Eys, M. A. (2014). *Group Dynamics in Exercise and Sport Psychology: Contemporary Themes*. Routledge.

Blomberg, J. (2019). *Management: Organisation och ledarskapsanalys*. 2a upplagan. Studentlitteratur.

Caldwell, C., Dixon, R., Floyd, L., Chaudoin, J. Post, J. Cheokas, G. (2012). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *Journal of Business Ethics*. Vol. 109. pp. 175-187.

Center for self-determination theory. (n.d.). Theory. Center of self-determination theory. <https://selfdeterminationtheory.org/theory/>

Chalmers. (2021). Årsberättelse, Hållbarhetsrapport, Årsredovisning. <https://www.chalmers.se/SiteCollectionDocuments/om%20chalmers%20dokument/Chalmers%20rsberttelse/Chalmers%20rsredovisning%202021.pdf>

Chalmers. (2022). List of societies and committies. Chalmers studentkår. <https://chalmersstudentkar.se/list/> [Hämtad 2022-12-16]

Chalmers Studentkår. What is the student union? Chalmers Studentkår. <https://chalmersstudentkar.se/what-is-the-student-union/> [Hämtad 2022-12-17]

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. 2a upplagan. Studentlitteratur.

Elfenbein, H. A. (2006). *Team emotional intelligence: What it can mean and how it can affect performance*. Lawrence Erlbaum.

Farrow, D. Valenzi & E. Bass, B. (1980). A Comparison of Leadership and Situational Characteristics Within Profit and Non-Profit Organizations. *Academy of Management Journal*.

Vol 1980. No. 1. pp. 334-338.

Foucault, M. (1975). Övervakning och staff: Fängelsets födelse. Arkiv Förlag. Svensk utgåva, Lund 1987.

Franz, T. M. (2012). Group Dynamics and Team Interventions: Understanding and Improving Team Performance. John Wiley & Sons, Incorporated.

Grey, C. (2012). En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer (2a upplagan). Studentlitteratur.

Grint, K. (2010). Leadership: A Very Short Introduction (1a upplagan). Oxford University Press.

Hamlin, R. Sawyer & J. Sage, L. (2011). Perceived managerial and leadership effectiveness in a non-profit organization: an exploratory and cross-sector comparative study. Human Resource Development International. Vol. 14. No. 2.

Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. Cambridge University Press. Public Health Nutrition. Vol 12. No. 8. pp. 1029. <https://doi.org/10.1017/S1368980009990395>

Jackson, B. Perry, K. (2008). En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera ledarskap. (1a upplagan). Studentlitteratur.

Kenrick, D. Griskevicius, V. Neuberg, S. Schaller, M. (2010). "Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations". *Perspect Psychol Sci.* Vol. 5. No. 3. pp. 292-314.

Kerr, S. Jermier, J. (1978). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement". *Organizational Behavior and Human Performance.* Vol. 22. No. 3. pp. 375-403.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive.* Vol. 5. No. 2. pp. 48-60.

Kruse, K. (2012, 16 Oktober). 100 Best Quotes On Leadership. *Forbes.* <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/10/16/quotes-on-leadership/?sh=7c800dca2feb>

Lenderman, J. E. (1996). *The Strategic Leader: Born or Made.* U.S. Army War College.

<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA308586.pdf>

Lind, R. (2014). Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning (1a upplagan). Studentlitteratur.

Magnusson, E. & Marecem, J. (2015). Doing interview-based qualitative research : a learner's guide. Cambridge University Press.

Mazzarella, J. A. & Grundy, T. (1989). Portrait of a leader. US Department of Education.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. Administrative Science Quarterly. 30(1), 78–102. <https://doi.org/10.2307/2392813>

Meyer, John W. Rowan, Brian (1977) Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, Vol 82, No 2, pp. 340-363

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press, New York.

Maskinteknologsektionen Chalmers Stadgar. (2022).

https://mtek.chalmers.se/wp-content/uploads/2020/09/M-sektionens-stadga_20220209.docx-1.pdf

Maskinteknologsektionen Chalmers Reglemente. (2022).

<https://mtek.chalmers.se/wp-content/uploads/2020/09/M-sektionens-Reglemente-20220209.docx.pdf>

Northouse, P. G. (2019). Leadership. Theory and Practice. Eighth Edition. SAGE Publications, Inc.

Patel, R., & Davidson, B. (2016). Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Studentlitteratur AB.

Rail, G. (1987). Perceived role characteristics and executive satisfaction in voluntary sport associations. Journal of Sport Psychology, Vol. 9, pp. 376–384.

Rost, J. Amarant, John. (2005). "Leadership for the Twenty-First Century". Performance Improvement. Vol. 44. No. 5. DOI:10.1002/pfi.4140440511

Sloat, S. (2015, 30 oktober). Predicting Trends Is Getting Easier But Fads Are More Confusing Than Ever. *Inverse*.

<https://www.inverse.com/article/7594-predicting-trends-is-getting-easier-but-fads-are-more-confusing-than-ever>

Tengblad, Stefan (2018) The champion company that disappeared: A resilience resources analysis of Circuit City. Chapter 4 in Tengblad, S. & Oudhuis, M. (Eds.) *The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability*, pp. 57-70. Singapore: Springer

Thach, E. and Thompson, K.J. (2007), "Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 4, pp. 356-375.

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods : Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact* (First Edition). John Wiley & Sons, Incorporated.

Yasir, M. Imran, R. Irshad, M. Mohamad, N. Khan, M. (2016). Leadership Styles in relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence from Non-Profit Organizations. *SAGE Open*. Vol. 6, No. 4.

Bilaga A

Intervjuguide

Generella frågor

Hur många organisationer har du varit aktiv i och vad har du haft för roll?

Vad motiverade dig att söka dig till en ideell organisationer?

Vad är din största drivkraft?

Ledarskap skillnader

Vad har du för erfarenhet av ledarskap inom ideella organisationer?

Vad har du för erfarenhet av ledarskap inom vinstdrivande organisationer?

Var upplever du att du har haft bäst ledarskap?

Skulle du se några skillnader mellan ledarskapsstilar inom de olika organisationerna?

Om så, vilka skillnader?

Ledarskap helhet

Vad tror du leder folk att söka en ledanden roll?

Vad tror du leder folk att söka en ledande roll inom ideella organisationer?

Vad tror du leder folk till att söka en ledande roll inom vinstdrivande organisationer?

Vad tror du att ledare baserar sitt ledarskap på?

Vad tror du är en viktig faktor för att lyckas som ledare?

Kontext

Hur förändras ditt beteende i olika miljöer?

Hur viktigt anser du att gruppdynamik är för en grupp?

Hur påverkas gruppdynamiken av miljön?

Hur utvecklas miljön över tid i en grupp/organisation?

(Eventuell följdfråga: Hur förändras miljön när gruppen byts ut?)

Efterföljare

Trivs du som gruppmedlem?

Vad är en bra gruppmedlem inom en organisation?

Hur mycket inflytande har en gruppmedlem?

Har man något ansvar som gruppmedlem?

Är det något mer du vill säga?