

Att leda ideella

- en studie på gruppledare i Stockholms län

Sara Kukka-Salam 21995 & Suleman Kukka-Salam 22007

Handledare: Stefan Einarsson

Framläggning: maj 2012

Abstract

Over the past thirty years the political parties in Sweden have lost five out of six members. In order to retain existing members leadership in these organizations has become increasingly important. The aim of this paper is to identify what group leaders for party groups within the municipal council believe are the driving forces that underlie the councillors' voluntary commitment, identify the group leaders' leadership style and identify whether there exist a relationship between these driving forces and the leadership style. The approach applied is qualitative consisting of twelve interviews with twelve group leaders from six different municipalities in Stockholm county. The theoretical framework of this paper includes the Volunteer Functions Inventory and the Full Range Leadership Theory. Applying these theories to the collected data the paper derives some main conclusions regarding group leader's beliefs about the driving forces behind the councillors' voluntary commitment, the leadership styles practiced by the group leaders and the relationship between the two. The relationships are summarized into four ideal type of leader profiles; the Ideological Educator, the Status Supplier, the Careerist and the Buddy.

Keywords: Leadership, Volunteerism, Group leader, Municipal council, Driving forces

Förord

Vi vill tacka de som hjälpt oss förverkliga denna uppsats.

Vi vill börja med att tacka vår fantastiska handledare Stefan Einarsson för att han alltid tagit sig tid att träffas för handledning och delat med sig av sina kloka tankar. Uppsatsskrivandet kändes alltid som bäst när vi tog hissen ner från plan sex på Saltmätargatan!

Vi vill även rikta ett stort tack till alla gruppleddare för att de delat med sig av sina erfarenheter.

Slutligen vill vi tacka nära och kära för värdefulla synpunkter och kommentarer och för att ha funnits där när det stundtals känts hopplöst.

Sara Kukka-Salam och Suleman Kukka-Salam

Handelshögskolan i Stockholm

Maj 2012

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemområde.....	5
1.3 Syfte och frågeställning	6
1.4 Avgränsning	6
1.5 Tidigare forskning	7
2. Metod	9
2.1 Forskningssyfte.....	9
2.2 Forskningsansats	9
2.3 Datainsamling.....	9
2.3.1 Intervjuer	9
2.3.2 Respondenter	10
2.4 Tillvägagångssätt	10
2.5 Möjliga felkällor.....	11
2.6 Validitet och Reliabilitet	11
2.6.1 Validitet	11
2.6.2 Reliabilitet.....	12
3. Teoretisk referensram	14
3.1 Ett individperspektiv på ideellt engagemang.....	14
3.1.1 Värderingar.....	15
3.1.2 Förståelse	16
3.1.3 Social.....	16
3.1.4 Karriär	16
3.1.5 Status/Inflytande	16
3.1.6 Förbättring.....	16
3.2 Ledning av ideella organisationer	16
3.3 Transaktionellt och transformativt ledarskap	17
3.3.1 Transformativ ledarstil	18
3.3.2 Transaktionell ledarstil	19
4. Empiri	21
4.1 Drivkrafter	21
4.1.1 Värderingar.....	21

4.1.2 Förståelse	22
4.1.3 Social.....	22
4.1.4 Karriär	23
4.1.5 Status/Inflytande.....	23
4.1.6 Förbättring.....	23
4.2 Ledarstilar	24
4.2.1 Gruppledarens roll och förväntningar.....	24
4.2.2 Transformativ ledarstil	26
4.2.3 Transaktionell ledarstil	30
5. Analys	33
5.1 Drivkraftsprofiler	33
5.1.1 Drivkrafter bakom ideellt engagemang förändras över tid.....	33
5.1.2 Sammanslagning till drivkraftsprofiler	34
5.2 Ledarstilarnas användning	36
5.2.1 Transformativ ledarstil	37
5.2.2 Transaktionell ledarstil	39
5.3 Samband mellan drivkraftsprofiler och ledarstilar.....	41
5.3.1 Ideologiska uppfostraren	41
5.3.2 Statusförmedlaren.....	42
5.3.3 Karriärsten	42
5.3.4 Kompisen	43
6. Diskussion.....	45
6.1 Slutsats	45
6.2 Avslutande reflektioner	47
Källförteckning.....	49
Intervjuer	50
Bilagor.....	51
Bilaga 1: Intervjumall.....	51
Bilaga 2: Tabell över ledarstilarnas användning.....	52

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I Sverige finns det tre demokratiskt valda nivåer. På nationell nivå är det riksdag, på regional nivå är det landstingsfullmäktige och på lokal nivå är det kommunfullmäktige. I Sverige finns det 290 kommuner och det finns totalt cirka 42 000 politiska uppdrag på kommunal nivå (Sveriges kommuner och landsting 2011). Det kommunala självstyret är inskrivet i regeringsformen och innebär att det ska finnas en självständig och, inom vissa ramar, fri bestämmanderätt för kommuner. Det kommunala självstyret är en grundläggande princip i den svenska demokratin och det är kommunallagen (SFS 1991:900) som reglerar formerna för den kommunala demokratin. Kommunens största inkomstkälla är kommunalskatten och varje kommun beslutar själv om dess nivå och fördelning.

Kommunfullmäktige är kommunens högst beslutande organ och kan ses som "kommunens riksdag". Där sitter folkvalda politiker, kommunfullmäktigeledamöter (fullmäktigeledamöter). Kommunfullmäktige fastställer kommunens budget och skattenivå, beslutar vilka nämnder som ska existera i kommunen, väljer ledamöter och ersättare till kommunstyrelsen och nämnderna samt väljer revisorer som granskar kommunens verksamhet. De beslutar också över de förtroendevaldas, politikernas, arvoden. Kommunstyrelsen, som kan liknas vid "kommunens regering", ansvarar för att leda och samordna allt arbete inom kommunen och ansvarar även för kommunens ekonomi. Till skillnad från Sveriges nationella regering är både majoritet och opposition representerade i kommunstyrelsen. Nämnder, som kan liknas vid "utskott", ansvarar för olika politikområden. Nämnderna fattar beslut i enklare ärenden och förbereder andra ärenden som ska beslutas av kommunfullmäktige. Till skillnad från Sveriges nationella riksdag sitter inte enbart fullmäktigeledamöter i dessa "utskott" utan också andra förtroendevalda nämndledamöter.

Valet till kommunfullmäktige sker var fjärde år i samband med riksdags - och landstingvalen. Kommunen tillämpar proportionellt valsätt, vilket innebär att antalet fullmäktigeledamöter fördelar sig i likhet med partiernas andel av det totala antalet röster i kommunvalet. Fullmäktigeledamöterna är direktvalda av folket. Detta innebär att om en fullmäktigeledamot missköter sitt uppdrag, exempelvis genom att inte närvara vid sammanträden, kan denna person inte avsättas under mandatperioden. Dock kan denne närsomhelst be kommunfullmäktige om att bli entledigad från sitt uppdrag. Kommunfullmäktige sammanträder vanligtvis en gång i månaden.

Fullmäktigeledamöterna för de olika partierna som är representerade i kommunfullmäktige bildar egna partigrupper som leds av varsin gruppleddare. Det är detta ledarskap uppsatsen haft för avsikt att studera. Gruppleddaren för majoritetens största parti är vanligtvis också kommunstyrelsens

ordförande, i annat fall kommunalråd, och gruppledaren för oppositionens största parti är oppositionsråd. I urvalet är samtliga gruppledare heltidsarvoderade politiker, med undantag för en som är deltidsarvoderad.

Fullmäktigeledamöterna, som gruppledaren har i uppdrag att leda, är fritidspolitiker vilket innebär att de sköter sina förtroendeuppdrag vid sidan av sin vanliga sysselsättning. De är inte kompenserade för sin arbetsinsats utan får enbart ett symboliskt arvode för sitt förtroendeuppdrag. De utför således det mesta av sitt politiska arbete ideellt och ideellt arbete karakteriseras av frivillighet (Habermann 2001). Att leda ideella personer innebär en ständig balansgång mellan att styra de ideellas arbete för att organisationen ska nå uppsatta mål och att få de ideella att känna att de tillåts syssla med det de brinner för.

1.2 Problemområde

De ideella organisationernas viktigaste resurs är de ideellas arbetsinsatser. I Sverige har graden av ideellt engagemang varit påfallande stabil under de senaste tjugo åren och nästan hälften av den vuxna befolkningen arbetar ideellt. Ur ett internationellt perspektiv är detta en hög andel och omräknat motsvarar tiden av de insatser som svenskar gör i ideella organisationer 400 000 årsarbeten. Det ideella engagemanget i Sverige har traditionellt karakteriserats av att vara medlemsskapsburet där den ideella insatsen görs inom den förening man är medlem i. Dock syns en trend där yngre har föreningsmedlemskap i betydligt lägre grad än äldre ideella (Svedberg, Essen & Jagermalm 2010).

En möjlig förklaring till detta är att det ideella arbetet, på aggregerat plan, har ändrat karaktär under senare år. Det har förändrats från att ha varit ett livslångt och krävande åtagande till att vara insatser av mer kortvarig och sporadisk karaktär utan långtgående åtaganden. Grunden till ideella insatser ligger inte längre i etisk skyldighet att bidra till sitt lokalsamhälle utan utgår istället från personliga intressen och behov. De ideella ställer högre krav på valfrihet i uppdragen och synliga resultat. Vidare ska aktiviteterna vara roliga och givande samt de sakfrågor man arbetar för vara "inne" (Hustinx & Lammertyn 2003).

Den grupp organisationer i den svenska ideella sektorn som drabbats hårdast av det ideella engagemangets förändrade karaktär är de politiska partierna. Trots fortsatt högt politiskt intresse bland allmänheten har partiernas medlemssiffror sjunkit i dramatisk takt under de senaste trettio åren och partierna har sedan år 1979 förlorat fem av sex medlemmar. År 1979 var nästan var femte person i Sverige medlem i ett politiskt parti. År 2009 är motsvarande siffra var femtionde person. Om den negativa medlemsutvecklingen fortsätter i samma takt så kommer antalet partimedlemmar att

vara lägre än antalet politiska förtroendeuppdrag i Sverige år 2022 (Karlsson & Lundberg 2011). Att de politiska partierna lyckas behålla befintliga medlemmar, samt attrahera nya, är således en viktig fråga för den svenska representativa demokratin.

Denna utveckling ställer allt högre krav på ledningen inom politiska partiorganisationer då det blir allt viktigare att behålla de befintliga medlemmar man har. Hur länge en ideell insats varar beror på i vilken grad individen anser att organisationen kan tillfredsställa dennes personliga behov (Habermann 2001). Det blir därför en allt viktigare uppgift för gruppleddare för partigrupper i kommunfullmäktigeförsamlingar att identifiera vilka drivkrafter som ligger bakom fullmäktigeledamöters ideella engagemang. Detta motiverar valet att studera ledarskap och ideellt engagemang i politiska organisationer på kommunal nivå.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att identifiera vilka drivkrafter som gruppleddare för partigrupper inom kommunfullmäktigeförsamlingar anser ligga bakom fullmäktigeledamöters ideella engagemang, identifiera gruppleddarnas ledarstilar, samt huruvida det finns ett samband mellan dessa drivkrafter och ledarstil.

För att uppfylla syftet med uppsatsen formulerades följande frågeställningar:

- Vilka drivkrafter anser gruppleddare ligga bakom fullmäktigeledamöters ideella engagemang?
- På vilket sätt leder gruppleddare fullmäktigeledamöter?
- Finns det något samband mellan gruppleddares tro om drivkrafter och deras sätt att leda?

1.4 Avgränsning

Då denna uppsats har för avsikt att identifiera hur gruppleddares tro om drivkrafter bakom ideellt engagemang påverkar deras sätt att leda valdes, på grund av uppsatsens omfång, att enbart intervjua gruppleddare. När det således talas om ledarskap i denna uppsats utgår det från vad gruppleddarna väljer att beskriva vilket inte nödvändigtvis är samma sak som fullmäktigeledamöterna skulle säga.

Samtliga gruppleddare i urvalet är verksamma inom Stockholms läns kommuner och är gruppleddare för en av de två största partigrupperna, Socialdemokraterna eller Moderaterna, i respektive kommun. På detta sätt minskas snedfördelningen i datamaterialet.

Denna studie kommer inte att ta hänsyn till partifärg eller politisk ideologi. Det finns flera orsaker till denna avgränsning. Delvis är det ett sätt att undvika att studien kritiseras för att vara en statsvetenskaplig studie. Den primära anledningen är dock att studien inte har som syfte att studera hur olika politiska värderingar i organisationer påverkar villkoren för ledning. Istället önskar studien

undersöka hur en speciell organisatorisk kontext, som karakteriseras av att arbetsinsatsen görs på ideell basis, påverkar villkoren för ledning. Denna avgränsning är också ett sätt att få respondenterna att våga uttrycka sig friare då de inte behöver oroa sig över att deras svar ska användas i politiskt syfte. Denna avgränsning passar väl med valda teorier då de enbart tar hänsyn till om personer har stark tro på en viss värdering och inte värderingars olika innehåll.

1.5 Tidigare forskning

Forskare särskiljer på två olika former av ideellt arbete: *tillhandahållande av samhällsnyttiga tjänster* och *påverkansarbete* (Minkoff 1994). Tillhandahållandet av samhällsnyttiga tjänster innebär att de ideella engagerar sig i en direkt hjälpinsats på individnivå exempelvis i form av att anordna soppkök och bedriva läxhjälp. Påverkansarbete innebär att de ideella arbetar för förverkligandet av gemensamma idéer på samhällsnivå ofta i form av opinionsbildning. Politiska partier är den främsta formen av organisationer som arbetar med påverkansarbete.

På senare tid har forskare börjat intressera sig för varför människor engagerar sig ideellt. Denna forskning har dock främst fokuserat på volontärer som engagerar sig i organisationer som tillhandahåller samhällsnyttiga tjänster (Cnaan & Goldberg-Glen 1991).

I Sverige har ledarskap i ideella organisationer i allmänhet varit ett ovanligt forskningsämne och i synnerhet ledarskap i ideella politiska organisationer. I USA finns det däremot ett eget forskningsfält benämnt *politiskt ledarskap*. Studier inom detta fält har dock mestadels undersökt presidenters och premiärministrars ledarskap (Madestam 2009).

Den svenska forskningen av ledarskap i ideella politiska organisationer har främst gjorts av statsvetenskapliga forskare och har också de fokuserat på det "stora ledarskapet" i form av partiledarskap (Madestam 2009). Det är visserligen på en lägre nivå än de utländska ledarskapsstudierna men fortfarande på en mycket övergripande nivå där ledarskapet är mer av representativ än operativ karaktär.

När det gäller samband mellan drivkrafter till ideellt engagemang och ledarskap i ideella organisationer finns det ytterst lite forskat på området. Den forskningen som gjorts har studerat partipolitiskt obundna ungdomsorganisationer (Einarsson & Gustavsson 2003).

Även om en del tidigare forskning undersökt drivkrafter bakom ideellt engagemang och en del forskning berört ledarskap i ideella politiska organisationer identifieras luckor i förståelsen av detta forskningsområde. Det saknas idag djupare förståelse om drivkrafter bakom ideellt arbete i påverkansarbetande ideella organisationer samt om internt ledarskap i lokala politiska

organisationer. I skrivande stund saknas kännedom om andra studier som undersökt sambandet mellan vad ledare anser motivera människor att engagera sig ideellt i kommunpolitiken och hur de utövar ledarskap. Avsaknaden av forskning på området gör det extra intressant att studera närmare.

2. Metod

2.1 Forskningssyfte

För att utforska tidigare relativt outforskade områden är det lämpligt med ett explorativt forskningssyfte. Denna studie har för avsikt att identifiera vilka drivkrafter som gruppleddare för partigrupper inom kommunfullmäktigeförsamlingar anser ligger bakom fullmäktigeledamöters ideella engagemang, identifiera gruppleddares ledarstilar, samt huruvida det finns ett samband mellan dessa drivkrafter och ledarstil.

Läsaren bör vara uppmärksam på att de drivkrafter som gruppleddarna anger inte behöver vara representativa för fullmäktigeledamöternas verkliga drivkrafter.

2.2 Forskningsansats

En deduktiv ansats är hypotesprövande och innebär att man först härleder en hypotes för att sedan pröva den empiriskt. Motsatsen är en induktiv ansats som är hypotesgenererande. Detta innebär att man kommer fram till nya teorier baserat på empirin (Alvesson & Skölberg 2008). Eftersom den här studien baseras på kvalitativa djupintervjuer kommer verkligheten att betraktas subjektivt, därför är inte en deduktiv ansats lämplig. För att kunna ställa givande frågor under intervjuerna behövs ett teoretiskt ramverk och en grundläggande förståelse inom ämnet (Yin 1994). Därför anses inte heller en induktiv ansats lämplig. Istället används en abduktiv ansats som är en kombination av de deduktiva och induktiva ansatserna (Alvesson & Skölberg 2008). Målet med en abduktiv ansats är att förstå underliggande samband vilket överensstämmer med uppsatsens syfte.

2.3 Datainsamling

Studien är baserad på en kvalitativ insamlingsmetod av primärdata genom semistrukturerade intervjuer. Denna insamlingsmetod är passande för uppsatser med explorativa forskningssyften (Gustavsson 2004). Genom att använda en kvalitativ insamlingsmetod ökar, i jämförelse med om en kvantitativ insamlingsmetod använts, möjligheten att upptäcka variationer i respondenternas svar. Semistrukturerade intervjuer ger respondenterna möjlighet att, utifrån ett antal förutbestämda frågeställningar, delge sina åsikter.

2.3.1 Intervjuer

Samtliga intervjuer har skett personligen och tog cirka en timme vardera. Detta för att ge respondenterna möjlighet att uttrycka sig fritt och så utförligt som möjligt. Intervjuerna har utgått från en intervjumall för att säkerställa att samtliga gruppleddare besvarar alla frågor.

Under intervjuerna har en av uppsatsskribenterna ställt frågor samtidigt som den andra fört anteckningar. I slutet av intervjun har den som fört anteckningar kontrollerat att samtliga frågor besvarats och ställt förtydligande frågor vid behov. För att inte missa värdefull information spelades intervjuerna dessutom in och lyssnades igenom i syfte att fylla eventuella luckor i de initiala anteckningarna.

2.3.2 Respondenter

Tolv gruppledare i Stockholms läns kommuner intervjuades. Antalet respondenter var en avvägning mellan tidsram och möjligheten att dra generella slutsatser. För att undvika att undersökningen kritiserats för att vara en samhällsvetenskaplig studie, som är politiskt färgad, har lika många gruppledare från de två politiska blocken som idag existerar i svensk politik intervjuats. Närmare bestämt har sex socialdemokratiska gruppledare, varav tre i majoritet och tre i opposition, samt sex moderata gruppledare varav också dessa i både majoritet och opposition intervjuats. Dessa valdes ut så att de är verksamma inom samma kommun, d.v.s. en socialdemokrat och en moderat från samma kommun. Kommunurvalet blev ett resultat av gruppledarnas tillgänglighet.

2.4 Tillvägagångssätt

För att analysen skulle få högsta möjliga reliabilitet har intervjuerna analyserats enskilt. Båda uppsatsskribenterna har, utifrån Volunteer Functions Inventory (Clary m.fl 1998), studerat intervjuerna och försökt komma fram till de viktigaste drivkrafterna som varje gruppledare uttryckt. I nästa steg har resultaten jämförts och i de flesta fall visade sig analyserna vara lika. I de fall analyserna skilt sig åt har dessa gemensamt diskuterats tills båda varit överens. Med tanke på det begränsade urvalet och undersökningsmetod bör de kvalitativa data som erhållits tolkas med yttersta förbehållsamhet. Dock bedöms att insamlad data ger en tydlig antydning om hur drivkrafterna spridit sig utefter vissa beskrivande variabler. För att inte blanda ihop vad som är empiri och analys har dessa skrivits separat. För att belysa empirin ytterligare har vissa citat valts ut som anses illustrera viktiga perspektiv.

Sedan har dessa drivkrafter analyserats för att skapa ett antal idealtypiska drivkraftsprofiler som alla uttryckt distinkta drivkrafter bakom ideellt engagemang. Idealtyper är förenklingar av verkligheten och deras värde ligger i att de möjliggör en bättre förståelse av en komplex verklighet genom att reducera fenomen till dess kärnegenskaper. En idealtyp återfinns aldrig i den empiriska verkligheten. Skapandet av idealtypiska drivkraftsprofiler innebär gränsdragningar som medför att det existerar respondenter vars "drivkraftskombination" inte helt och hållet passar in i någon av drivkraftsprofilerna.

Därefter gjordes en analys av gruppledarnas ledarstilar genom att, utifrån Full Range Leadership Theory (Bass 1998), kategorisera och diskutera de aktiviteter som gruppledarna beskrev sig genomföra. Slutligen har de teoretiska referensramarna sammankopplats för att finna samband mellan identifierade drivkraftsprofiler och ledarstil. Genom sammankopplingen bildades ett antal idealtypiska ledarprofiler.

2.5 Möjliga felkällor

En svaghet med att ledarna får beskriva sitt eget ledarskap är svårigheten att bedöma om gruppledarnas utsagor om genomförda aktiviteter är saker som de tror att de genomför eller faktiskt gör. För att få en så verklighetstrogen bild som möjligt hade det varit önskvärt att observera gruppledarna över en längre tid samt intervjua fullmäktigeledamöter i respektive gruppledares kommun. På grund av uppsatsens tidsram har detta inte varit möjligt. För att få en så verklighetstrogen uppfattning av gruppledarens ledarstil som möjligt har gruppledarna ombetts beskriva *hur* de genomför de påstådda aktiviteterna.

En möjlig felkälla är att gruppledarna valt att svara på ett visst sätt och valt att diskutera vissa aspekter av sitt ledarskap mot bakgrund av att uppsatsen skrivs inom företagsekonomi. Gruppledarna uttrycker eventuellt sådant som de förväntar sig att företagsekonomer är intresserade av att höra. Vidare kan det faktum att uppsatsen skrivs vid Handelshögskolan i Stockholm påverka gruppledarnas uppfattning av uppsatsens syfte och vissa gruppledare kan ha känt sig mer bekväma än andra. Under intervjuerna verkade dock samtliga gruppledare avslappnade och pratglada. En anledning till detta kan vara att respondenterna utlovades anonymitet.

En annan möjlig felkälla är författarnas inre motiv med uppsatsen. Eftersom kvalitativ primärdata baseras på individuella tolkningar kan man tänka sig att skribenterna valt att tolka saker till sin fördel, modifiera resultatet för att få snyggare svar för att ge en känsla av en mer meningsfull studie och bättre uppsats. För att komma runt problemet har intervjuerna spelats in och de finns tillgängliga för andra forskare att granska.

2.6 Validitet och Reliabilitet

2.6.1 Validitet

Med validitet menas att man faktiskt mäter det man hade för avsikt att mäta. Validitet kan mätas på olika sätt, exempelvis genom uppriktighet i insamlad data, vilka intervjuobjekt som valts ut samt författarnas objektivitet (Cohen, Manion & Morrison 2007). I detta fall betyder det att granska huruvida empirin lyckats klargöra vilka drivkrafter gruppledarna tror motiverar

fullmäktigeledamöterna, på vilket sätt de leder sina fullmäktigeledamöter samt om de mönster som funnits verkligen ger uttryck för att det existerar samband mellan dessa två variabler.

Eftersom kvalitativa primärdata baseras på individuella tolkningar medför det en lägre validitet än vid användandet av kvantitativ data. Det är således komplicerat att utveckla en tankegång kring huruvida en kvalitativ studie är trovärdig med tanke på att den sociala miljön ständigt förändrar sig. För att trots metodval få så hög validitet som möjligt intervjuades personer med liknande erfarenheter, de har samma ledarroll och är samtliga verksamma i en kranskommun till Stockholms stad. Intervjuobjektet kontaktades i god tid före intervjun och informerades då om studiens syfte. Alla intervjuer genomfördes via personliga möten vilket möjliggjorde säkerställandet av begreppsvaliditet, att respondenten förstod innebörden av ställda frågor. Validiteten i de enskilda intervjuerna har ökats ytterligare genom att ställa samma fråga med olika formuleringar. Respondenterna fick under intervjun tillfälle att diskutera eventuella funderingar de haft kring uppsatsen. Samtliga respondenter erbjöds möjlighet att återkomma med förtydligande av data.

Här bör nämnas att en av uppsatsförfattarna är förtroendevald i en av Stockholms läns kommuner, dock inte i någon av urvalskommunerna. Detta kan tänkas vara negativt då personlig erfarenhet kan innebära att man har förutfattade meningar om hur gruppleddare bör vara. Denna personliga erfarenhet har dock snarare varit en fördel under undersökningsfasen då det inneburit att uppsatsförfattarna varit välbekanta med kommunens struktur och rutiner samt förstått det politiska språkbruket och organisationskontexten.

2.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet betyder att studiens resultat är pålitliga och att de observationer som ligger till grund för studien faktiskt överensstämmer med verkligheten. För att en studie ska anses reliabel ska den kunna upprepas och fortfarande uppvisa samma resultat (Cohen, Manion & Morrison 2007).

Ett möjligt sätt att skapa reliabilitet är genom att skapa en databas över undersökningen (Yin 1994). Detta har som tidigare nämnts gjorts genom användningen av en intervjumall samt inspelning av samtliga intervjuer. En hög reliabilitet har säkerställts genom att ge andra forskare möjlighet att gå igenom datamaterial för att på så sätt förkasta eller bekräfta studiens slutsatser. För att ytterligare öka reliabiliteten har intervjuerna analyserats enskilt för att sedan jämföra resultaten.

Det är inte omöjligt att resultatet kan ändras över tid då respondenternas situation högst troligen förändras över tid. Genom att delta i studien har gruppleddarna tvingats reflektera kring sin ledarstil vilket kan resultera i ett förändrat beteende inom snar framtid. Denna studie ger endast en

ögonblicksbild över förhållandet mellan drivkraftsprofil och ledarstil. Detta är en explorativ studie och fler studier krävs på området för att kunna dra några generella slutsatser.

3. Teoretisk referensram

3.1 Ett individperspektiv på ideellt engagemang

Det finns mängder av teorier om varför människor väljer att engagera sig ideellt och arbeta utan betalning för en organisation. Många av dem har dock ett samhällsvetenskapligt makroperspektiv där de försöker förklara varför ideella organisationer uppstår och vilken betydelse de har för samhällsutvecklingen. I denna studie används ett mesoperspektiv där intresset istället ligger i varför individer väljer att engagera sig ideellt och vad detta innebär för ledarskapet inom den enskilda organisationen.

Fem kriterier måste vara uppfyllda för att en organisation ska räknas som en ideell organisation. Organisationen ska vara formell, privat – dvs. inte kontrollerad av staten, inte fördela vinst, vara självstyrande och bygga på någon form av frivillighet, oftast i form av ideell arbetskraft (Lundström & Wijkström 1994). Ideella organisationer kan dock ha en del avlönade medarbetare (Habermann 2001). Med hänsyn till ovanstående kan således politiska partier klassificeras som ideella organisationer.

Forskningen har länge intresserat sig för varför människor väljer att göra personliga uppoffringar för att hjälpa andra människor, framförallt främlingar. Forskningen har kommit att skilja på personliga uppoffringar som uppstår i en oväntad situation där det finns ett akut behov att hjälpa till, *spontant hjälpande*, och på att arbeta ideellt, *planerat hjälpande*. Ideellt arbete kräver planering, prioritering och matchning av personliga förmågor och intressen (Clary m.fl 1998). Detta innebär således att de ideella:

- a) aktivt söker tillfällen att hjälpa andra;
- b) funderar en längre tid över huruvida de skall arbeta ideellt, deras engagemangsgrad och i vilken grad en viss aktivitet passar deras personliga behov;
- c) gör ett åtagande som kan vara över en längre tid och kan innebära stora personliga uppoffringar i form av tid, energi och möjligheter.

De ideella söker efter möjligheter att hjälpa andra genom ideellt arbete. Valet av organisation och aktivitet beror på individens personliga behov och hur individen upplever att organisationen kan tillfredsställa dessa. En viktig uppgift för ledarna i organisationen blir således att identifiera vilka behov medlemmarna söker att tillfredsställa. Habermann (2001) instämmer i ovanstående och anser att ideellt arbete grundas i ett idéburet engagemang som resulterar i en i princip oavlönad insats. Handlingen görs av egen vilja, kommer andra till nytta och har en formell karaktär vilket innebär att det inte innefattar allmän hjälpsamhet utan en organiserad och/eller avtalad insats. Enligt henne

räknas även ideellt arbete som oavlönat om det innebär gottgörelse för utgifter eller en mindre, symbolisk, ersättning. I denna uppsats definieras således fullmäktigeledamöter som ideella personer då de av fri vilja gör en planerad insats som kommer andra till nytta. Endast en symbolisk ersättning utgår för deras insats.

För att identifiera drivkrafter bakom ideellt arbete använde sig Clary m.fl (1998) av en funktionell ansats och utvecklade instrumentet Volunteer Functions Inventory (VFI). Kärnpunkten i en funktionell analys av ideellt arbete är att ideella handlingar, som till synes ser likadana ut, kan bero på vitt skilda drivkrafter. Olika individer kan således utföra samma aktivitet men för att tillfredsställa olika behov och olika individer kan utföra olika aktiviteter för att tillfredsställa samma behov. Clary m.fl (1998) föreslår i sitt instrument VFI sex olika drivkrafter som påverkar ideellt engagemang: värderingar, förståelse, social, karriär, beskyddande och förbättring.

Habermann (2001) anser att drivkraften beskyddande, som betyder att individen engagerar sig ideellt för att mildra sina skuld känslor över att vara mer lyckligt lottad än andra, inte är tillämplig i nordiska förhållanden och ersätter därför denna kategori med en kategori som hon kallar för status/inflytande i lokalmiljön. Hon väljer också att addera ytterligare två kategorier av drivkrafter: kamratskap och sakfrågan. Drivkraften kamratskap definieras som viljan att få nya vänner och drivkraften sakfrågan som att den huvudsakliga drivkraften är att arbeta för den sakfrågan som den specifika ideella organisationen grundar sig i.

I denna studie väljs att likt Habermann (2001) ersätta drivkraften beskyddande med drivkraften status/inflytande i lokalmiljön. Detta då status/inflytande enligt tidigare forskning är en central drivkraft bland medlemmar i politiska organisationer och också något som man kan finna stöd av i empirin. Däremot väljs att inte addera de övriga drivkrafterna, kamratskap och sakfrågan, då de inte anses tillföra ytterligare information eller djup till analysen. Istället anses att kategorin kamratskap ryms inom Clary m.fl (1998) drivkraft social. I likhet med detta anses att kategorin sakfrågan ryms inom Clary m.fl (1998) kategori värderingar.

Sammanfattningsvis kommer VFIs (Clary m.fl 1998) uppdelning av drivkrafter att användas med undantag för att drivkraften beskyddande ersätts med drivkraften status/inflytande.

3.1.1 Värderingar

Det ideella engagemanget ger individen möjlighet att uttrycka värderingar relaterade till osjälvisk och humanistisk omtanke för andra. Den ideella insatsen tar sin utgångspunkt i individens vilja att hjälpa andra och inte i den ideellas personliga behov. Detta kan kopplas till den ideella organisationens ideologi, syfte och mål.

3.1.2 Förståelse

Det ideella engagemanget ger individen möjlighet att lära sig nya saker och möjligheten att använda färdigheter och kunskaper som inte används utanför det ideella engagemanget. Individen vill genom sitt ideella engagemag åstadkomma variation i livet och få möjlighet till personlig utveckling.

3.1.3 Social

Denna drivkraft är kopplad till individens relationer till andra. Det ideella engagemanget ger individen möjlighet att umgås med befintliga vänner och träffa nya. Det kan också vara ett sätt att försöka leva upp till bestämda normer och förväntningar som finns hos personer som är viktiga för individen eller samhället i stort.

3.1.4 Karriär

Det ideella arbetet ses som en investering i framtiden och är relaterad till framtida karriärmöjligheter. Antingen genom att ha arbetat ideellt värderas som en merit i sig eller att individen genom det ideella arbetet får möjlighet att utveckla personliga färdigheter som kan gynna individens framtida yrkesliv.

3.1.5 Status/Inflytande

Denna drivkraft är kopplad till individens möjlighet att få kontakter och status i sin lokalmiljö, möjlighet att påverka politiska beslut och att få ökat inflytande inom den ideella organisationen. Denna drivkraft innefattar också att den ideellas insats är ett sätt att öka organisationens inflytande i lokalsamhället.

3.1.6 Förbättring

Ideellt arbete är ett sätt för individen att skapa en mer positiv självbild av sig själv. Individer vill uppfatta sig själva som aktiva och betydelsefulla människor. I denna drivkraft finns en önskan att få personlig utveckling, uppskattning av andra samt känsla av att vara behövd.

3.2 Ledning av ideella organisationer

Som beskrivits ovan väljer den ideella organisation och aktivitet utifrån individuella behov. Den ideella stannar kvar i organisationen så länge denne känner att organisationen lyckas uppfylla dessa behov. En viktig uppgift för ledarna i organisationen blir således att identifiera vilka behov medlemmarna söker att tillfredsställa.

Att vara ideellt engagerad är för många ideella en livsstrategi som ger mening till tillvaron (Habermann 2001). Man känner att det man gör är viktigt och gör skillnad. Man är stolt över

organisationens arbete och de värderingar som organisationen vilar på. Detta ställer krav på ledarna som ständigt måste förhålla sig till vad de ideella anser att organisationen står för. Ideella organisationer är således en form av värdebaserade organisationer där medlemmarnas värderingar sätter spelreglerna för deras framtida existens.

Det ideella arbetet karakteriseras av frivillighet. De ideella vill därför inte styras in i bestämda aktiviteter (Habermann 2001). Detta gör ledningen av ideella organisationer komplex och det är i detta avseende som det ideella ledarskapet skiljer sig som mest från det traditionella ledarskapet i företag där anställda arbetar under juridiskt bindande kontrakt, innefattande både arbetsbeskrivning och ersättning. Att leda ideella personer innebär en ständig balansgång mellan att styra de ideellas arbete för att organisationens ska nå uppsatta mål och att få de ideella att känna att de tillåts syssla med sådant som de brinner för.

3.3 Transaktionellt och transformativt ledarskap

Burns (1978) lanserade teorin om skillnaden mellan transaktionellt och transformativt ledarskap. Han definierar ledarskap som *"en ömsesidig process av att mobilisera, genom människor med vissa motiv och värderingar, diverse olika ekonomiska, politiska och andra resurser, i en kontext av konkurrens och konflikt, i syfte att realisera mål oberoende eller gemensamma för ledare och anhängare"*. Teoribildningen bidrog till att förklara hur ledare, genom att skapa en relation mellan ledare och anhängare grundad på en gemensam vision, influerar sina anhängare att göra självupppoffringar och sätta organisationens mål och behov över sitt materiella egenintresse.

Detta är något som karakteriserar ideellt arbete (Clary m.fl 1998). Detta gör att denna teori passar väl till att användas för att studera hur man leder ideella personer. Enligt Burns (1978) är transformativ och transaktionell ledarstil två ändar av samma spektrum, som ledaren sedan kan placera sig inom.

Transformativa ledare appellerar till moraliska värden hos anhängare i syfte att höja deras medvetande om etiska dilemman och att mobilisera deras energi och resurser för att genomföra en prestation. Transformativt ledarstil involverar skapandet av ett unikt band mellan ledare och anhängare baserat på känslor, respekt och tillit. Transaktionella ledare motiverar istället anhängare genom att appellera till deras egenintresse och utbyta fördelar. Transaktionellt ledarskap kan innefatta värderingar, men det är värden relevanta för utbytesprocesser, som ärlighet, rättvisa, ansvar.

Teoribildningen om transformativt och transaktionellt ledarskap har sedan Burns publikation tagit fart i flera olika riktningar. En av de främsta och mest inflytelserika att utveckla teoribildningen är Bass som istället för att se transformativt och transaktionellt som två ändar av samma spektrum ser

dessas som två separata ting. Detta innebär att en och samma ledare kan vara både transformativ och en transaktionell. För att studera hur dessa två ledarstilar tar sig uttryck i praktiskt beteende utvecklades mätinstrumentet Full Range Leadership Theory (FRLT) (Bass 1985). I originalversionen av modellen presenteras tre former av ledarskapsbeteenden som den transformativa ledaren kan utöva gentemot anhängare för att skapa uppslutning kring organisationens mål: 1) medvetandegöra dem om vikten och värdet av måluppfyllelse 2) inducera dem att se bortom sitt egenintresse till förmån för organisationens och kollektivets bästa 3) stimulera och tillfredsställa deras personliga behov. I kontrast till detta försöker den transaktionella ledaren att skapa uppslutning kring organisationens mål genom användning av belöningar (Bass 1985).

I senare versioner identifieras utöver transaktionellt och transformativt ledarskap också laissez-faire-ledarskap (Bass 1998). Detta ledarskap definieras som avsaknaden av ledarskap och är den mest ineffektiva. Till skillnad från transaktionellt ledarskap sker inga transaktioner och nödvändiga beslut fattas inte. Ledarskapets ansvar ignoreras och auktoritet förblir oanvänt. Eftersom Laissez-faire-ledarskap betraktas som avsaknad av ledarskap kommer denna kategori att uteslutas ur studien. Detta då samtliga gruppleddare påstår sig, på olika sätt, utöva ledarskap.

Modellen har reviderats genom åren vilket har lett till att ytterligare dimensioner tillkommit. Slutresultatet har fyra transformativa ledarskapsbeteenden och tre transaktionella ledarskapsbeteenden (Bass 1998). Denna, mer detaljerade, version av FRLT används i undersökningen för att kunna fånga upp mindre variationer mellan gruppleddarnas användning av ledarskapsbeteendena i den senare analysen. Ledarskapsbeteendena beskrivs i detalj nedan.

3.3.1 Transformativ ledarstil

Transformativ ledarstil utövas när ledaren breddar och höjer upp medarbetarnas intressen, skapar medvetenhet och engagemang kring organisationens uppdrag samt förmår medarbetarna att göra självupppoffringar och sätta organisationens mål och behov över sitt materiella egenintresse. Transformativa ledare intresserar sig för att utveckla sina medarbetare och får dem att prestera över sina egna förväntningar. En effektiv ledare bör oftare använda sig av transformativ ledarstil än transaktionell ledarstil för att anses uppskattad av andra (Bass 1990).

3.3.1.1 Idealiserat inflytande

En annan benämning för detta ledarskapsbeteende är karismatiskt ledarskap. Idealiserat inflytande praktiseras när ledaren försöker att vara förebild för sina anhängare. Ledaren är beundrad, respekterad och pålitlig. Anhängarna identifierar sig med ledaren och vill efterlikna denne. Ledaren anses av sina anhängare vara utrustad med extraordinära förmågor, vara envis och beslutsam.

Ledaren är villig att ta risker, är konsekvent snarare än arbiträr. Anhängarna räknar med att ledaren gör de rätta sakerna, visar höga ideal och etiskt och moraliskt beteende och ledarskap.

3.3.1.2 Inspirerande motivation

Inspirerande motivation utövas när ledaren arbetar med att motivera och inspirera sina anhängare genom att erbjuda mening och utmaning till deras arbete. Detta görs genom att ledaren kommunicerar tydliga förväntningar på anhängarna och visar sin förpliktelse till gemensamma mål och visioner. Ledaren karakteriseras av optimism och entusiasm. Ledaren arbetar aktivt med utveckling av visioner, att få anhängarna att föreställa sig positiva framtidsscenarion och använder symboler. Gruppandan förstärks.

Denna uppdelning av idealiserat inflytande och inspirerande motivation till två olika ledarskapsbeteenden har ifrågasatts då visioner anses vara en del av det karismatiska ledarskapet (Conger 1999). Trots kritiken, väljs i denna uppsats att se idealiserat inflytande och inspirerande motivation som två separata ledarskapsbeteenden, där det förstnämnda refererar till ledarens användning av sin egen person och karaktär för att leda snarare än att tala om visioner. Att behålla denna uppdelning möjliggör en mer detaljerad analys av gruppledarnas ledarstil.

3.3.1.3 Intellektuell stimulans

Intellektuell stimulans utövas när ledaren stimulerar sina anhängare genom att uppmana dem att vara innovativa och kreativa i att ifrågasätta sina grundläggande antaganden och anhängarna inkluderas i processen att hitta nya lösningar på existerande problem. Oliktänkande från ledaren kritiseras inte. Anhängarna stimuleras genom att ledaren ständigt ger medlemmarna nya utmaningar som sätter deras förmågor på prov.

3.3.1.4 Individuell hänsyn

Individuell hänsyn visas genom att ledaren är lyssnande och uppmärksammar enskilda individers behov av åstadkommande och utveckling genom att agera coach och mentor. Ledaren försöker att hjälpa individerna att utvecklas för att nå sin fulla potential genom att delegera utvecklande uppgifter och följer sedan upp om de behöver ytterligare stöd. Individuell hänsyn praktiseras när nya lärlingstillfällen skapas tillsammans med ett stöttande klimat.

3.3.2 Transaktionell ledarstil

Transaktionell ledarstil utövas när ledaren belönar eller disciplinerar anhängaren beroende på dennes prestation. Det transaktionella ledarskapet uppfattar förhållandet mellan ledare och anhängare som ett slags social transaktion, där anhängare presterar i utbyte mot belöning.

Ledarstilen vädjar till medarbetarens förstånd och materiella intressen. Transaktionella ledare definierar och kommunicerar vilka arbetsuppgifter som måste genomföras, hur de ska göras, och vilka belöningar som väntar om målen uppfylls. Den transaktionella ledarstilen kan visserligen leda till måluppfyllelse men är inte trolig att generera entusiasm och engagemang för målen och relationen är baserad på instrumentalitet och upprätthålls enbart så länge båda parter tjänar på den. Den transaktionella ledaren uppmanar anhängare att prestera enligt standardförväntningar.

3.3.2.1 Villkorad belöning

Villkorad belöning utövas när ledaren aktivt brukar belöningar för att åstadkomma målinriktat beteende. Ledaren utser eller kommer tillsammans med medlemmarna överens om gemensamma mål och vilka aktiviteter som måste genomföras för att nå målen. Ledaren lovar belöning, eller ger faktiskt belöning, i utbyte mot att aktiviteterna genomförs på ett tillfredställande sätt.

3.3.2.2 Aktiv och passiv avvikelseledning

Detta är ett korrigerande beteende som innebär att ledaren ingriper i den operativa aktiviteten bara om allt inte går enligt planerna. Aktiv avvikelseledning innebär att ledaren har rutiner för aktivt observerande av avvikelser från standard och misstag och ser korrigerande ingripanden som nödvändiga. Passiv avvikelseledning betyder, till skillnad från aktiv avvikelseledning, att ledaren är passiv och ingriper först efter att ha fått kännedom om att ett misstag begåtts.

Valet av teoretisk referensram kan påverka analysens resultat. Genom att utgå från en specifik teoretisk referensram kommer vissa aspekter av empirin att synliggöras mer än andra. Yukl (1999) varnar om risken att även ledarskapsbeteenden som egentligen inte innefattas av FRLT klassificeras in i beteendekategorierna. Dock överväger fördelarna med att använda sig av välkända teorier, där fynd kan jämföras med andras, nackdelarna. Läsaren bör dock vara medveten om detta i den kommande analysdelen.

4. Empiri

4.1 Drivkrafter

Empirin i denna del är strukturerad utifrån de drivkrafter som presenterats i ovanstående stycke. Läsaren bör vara uppmärksam på att empirin baseras på kvalitativa djupintervjuer och att gränsdragningen angående kategoriseringen av svaren därför innehåller en viss mängd godtycke. Av intervjuerna framgick att ingen av gruppledarna hade några rutiner för att ta reda på fullmäktigeledamöternas drivkrafter. Således baseras nedanstående på vad gruppledare anser vara drivkrafter bakom ideellt engagemang och överensstämmer inte nödvändigtvis med fullmäktigeledamöternas verkliga drivkrafter.

Tabell 1. Sammanfattning av drivkrafternas fördelning

Drivkraft	Värdering	Förståelse	Social	Karriär	Status/ Inflytande	Förbättring
Gruppledare 1	1		2		3	
Gruppledare 2	1 2	1 2 3		3	1 3	
Gruppledare 3	1 2			3	3	
Gruppledare 4	1 2		2	3	1 2 3	
Gruppledare 5	1		2	3	3	
Gruppledare 6	1 2		2 3		3	3
Gruppledare 7	1 2	3			1 3	
Gruppledare 8	1 2 3	3			1 3	
Gruppledare 9	1 2				1 3	
Gruppledare 10	1 2 3				3	
Gruppledare 11	1 2 3				1 2 3	
Gruppledare 12	1 2 3		3		3	3

1 = Varför personer engagerar sig politiskt

2 = Varför personer är engagerade i ett politiskt parti

3 = Varför personer vill engagera sig i kommunfullmäktige

4.1.1 Värderingar

Utifrån tidigare nämnd definition av denna drivkraft kan den i det partipolitiska sammanhanget definieras som en önskan att verka för partiets värderingar och ideologi. Det betonas att den ideella handlingen görs för någon annans skull och inte utgår från den ideellas personliga behov. Denna drivkraft är enligt samtliga gruppledare den vanligaste och mest betydelsefulla drivkraften till varför man börjar engagera sig politiskt. Nästintill alla (10/12) säger att det också är drivkraften till att personer är engagerade i ett politiskt parti. Gruppledarna beskriver drivkraften värderingar både som att en del redan har en övergripande ideologi som ligger till grund för deras engagemang medan

andra individer väljer parti beroende på ställningstagande i en enskild sakfråga. Engagemanget breddas ofta med tiden till att handla om flera sakfrågor än enbart den som gjorde att man blev engagerad. Det framgår av intervjuerna att gruppledarna anser denna drivkraft vara önskvärd.

"För att förändra världen... Jag har en moralisk tro att man ska ha ett jämlikt och rättvist samhälle" – Gruppledare 10

"Började med ett intresse för barnen, rektorer med flera så, vill du påverka så engagera dig politiskt" – Gruppledare 1

4.1.2 Förståelse

Denna drivkraft definieras som en möjlighet att lära sig nya saker samt att använda färdigheter och kunskaper som inte används utanför det ideella engagemanget. Individen motiveras av personlig utveckling. Denna drivkraft innefattar, i det partipolitiska sammanhanget, både att individen får fördjupade kunskaper inom politisk ideologi och lär sig andra mer praktiska kunskaper.

En fjärdedel av gruppledarna anser denna drivkraft vara aktuell. Förståelse är både en drivkraft till varför man väljer att vara engagerad i ett politiskt parti men framförallt är förståelse en viktig drivkraft bakom viljan att engagera sig som ledamot i kommunfullmäktige.

"Känner jag att det är kul, personlig utveckling och att jag kan påverka, så vill jag vara med" – Gruppledare 2

"Du är kvar så länge du känner att du kan påverka och tillföra organisationen något och så länge du själv känner att du utvecklas" – Gruppledare 2

4.1.3 Social

Denna drivkraft definieras som en önskan att få umgås med andra människor, både befintliga vänner och skapa nya bekantskaper. Ingen av gruppledarna anser att social är en viktig drivkraft till att en individ väljer att engagera sig politiskt. Dock anser en tredjedel av gruppledarna att drivkraften social spelar en roll i varför man fortsätter att vara engagerad i ett politiskt parti. Av intervjuerna framgår att gruppledarna tror att denna drivkraft främst motiverar de allra yngsta att vara med i politiska ungdomsförbund samt att denna drivkraft är en viktig anledning till varför de allra äldsta, pensionärerna, som har mycket tid, är aktiva i politiska partier. En sjättedel anser detta också vara en av drivkrafterna till varför man vill engagera sig som ledamot i kommunfullmäktige. Det framgår av intervjuerna att vissa av gruppledarna inte anser denna drivkraft önskvärd utan anser det vara problematiskt när denna drivkraft väger allt för tungt till varför man fortsätter att vara engagerad i partiet.

"Jag har träffat på för många som fortsätter i partiet för att man har byggt upp sociala nätverk" – Gruppledare 4

"Vi har blivit en fritidsgård för pensionärer" – Gruppledare 2

4.1.4 Karriär

Denna drivkraft definieras som att individen upplever att det ideella arbetet är relaterat till framtida karriärmöjligheter. Ingen av gruppledarna anser att drivkraften karriär är anledningen till varför man engagerar sig politiskt eller är aktiv i ett politiskt parti. Däremot anser en tredjedel att denna drivkraft är motivationen bakom individers vilja att sitta i kommunfullmäktige. Det framgår också av intervjun att dessa gruppledare anser att fullmäktigeledarskapet faktiskt kan gynna fullmäktigeledamotens framtida karriär, framförallt inom partiet.

"Man vill synas, höras, ta del av debatten och inte minst avancera, för eller senare kanske man själv vill bli gruppledare" – Gruppledare 2

"Det kan ju leda vidare till karriär, är man till exempel ung och läser statsvetenskap är det ganska naturligt att man vill komma in den svängen också. Sen kan det ju vara en merit" – Gruppledare 5

4.1.5 Status/Inflytande

Denna drivkraft är kopplad till fullmäktigeledamotens möjligheter att knyta kontakter och få status i sin lokalmiljö, möjligheter att påverka politiska beslut och att få ökat inflytande inom partiet och kommunen. Denna drivkraft är, tillsammans med värderingar, den mest förekommande drivkraften bland respondenterna. Hälften av gruppledarna tror att drivkraften status/inflytande är anledningen till varför man engagerar sig politiskt från första början. Dessutom anser samtliga gruppledare att denna drivkraft är anledning till varför man vill engagera sig i kommunfullmäktige.

"Vissa kanske vill synas, få en fin titel, men de flesta vill ta chansen att påverka närsamhället" – Gruppledare 10

"För att man vill påverka samhällets framtida utveckling" – Gruppledare 5

"Många ser det som ett hedersuppdrag, vilket det ju i för sig är också" – Gruppledare 5

4.1.6 Förbättring

Genom arbetet som fullmäktigeledamot kan individen skapa sig en mer positiv självbild av sig själv med hjälp av uppskattning av andra och en känsla av att vara behövd. Denna drivkraft är en av de mest sällsynta i urvalet och nämns enbart av två personer. De anser att denna drivkraft är ett motiv

bakom att vilja engagera sig som ledamot i kommunfullmäktige. De lyfter fram att en del individer inte själva uttrycker att de vill sitta som ledamot i kommunfullmäktige utan att de väntar på att nomineras av andra partimedlemmar som anser att deras kompetens behövs i kommunfullmäktigegruppen (fullmäktigegruppen). Genom att andra partivänner visar att de har förtroende för individen förbättras också dennes självbild.

4.2 Ledarstilar

4.2.1 Gruppledarens roll och förväntningar

När gruppledarna i studien ombeds definiera sin roll presenterar gruppledarna sammanlagt ett tiotal definitioner och en mängd olika aktiviteter som de anser definierar gruppleddarrollen. De två dominerande rollbeskrivningarna (6/12) är att gruppledarens roll är att ena gruppen och att vara en konfliktlösare. Gruppledarna berättar att det kan uppstå både personliga och politiska oenigheter inom fullmäktigegruppen. Inför fullmäktigesammanträden är det gruppledarens roll att se till att gruppen röstar enat för att kunna driva igenom förslag och visa en enad front utåt. Det är inte alltid som alla håller med varandra och de politiska konflikterna kan utvecklas till personliga konflikter.

"Konflikthantera om man blir osams, både sakfrågor och personligt. Kan bli hätska debatter internt. Lite som att vara en herde i en flock" – Gruppledare 5

"Det informella i rollen som ledare är att samla gruppen kring politisk strategi. Också samla motioner, se till att dem håller ihop och går att finansiera. Någon som brinner för någonting i en nämnd kan inte bränna hur mycket pengar som helst, det måste finnas samordning. Det är mitt ansvar" – Gruppledare 7

En ytterligare uttryckt definition av gruppleddarrollen är att vara långsiktig (5/12). Detta kan ur intervjuerna tolkas som att gruppledarens roll är att se till att politiken som partiet driver är långsiktigt hållbar samt att alla fullmäktigeledamöter får tillfälle att vara med och påverka politikens utveckling. I politikutvecklingen poängterar gruppledarna att de ansvarar för att denna process är demokratisk och att alla fullmäktigeledamöter känner att de kommer till tals.

"Forma en politik som vi alla i kommunala gruppen står bakom och som vi format tillsammans med våra medlemmar" – Gruppledare 4

"Att ha en öppen demokratisk process där det gäller för mig att ligga långt in i framtiden" – Gruppledare 1

"Ansvarar för en dagordning för vad jag ser som framtidsfrågor" – Gruppledare 3

En av de mera praktiska sakerna som gruppledarna sade tillhöra deras roll är att hålla fullmäktigegruppen informerad om vad som sker i kommunhuset samt att vara den som förtydligar otydliga dokument och handlingar. Av gruppledarna var det endast en gruppledare som använde orden "leda" och "motivera" i beskrivningen av sin rollbeskrivning.

"Att leda den moderata gruppen. Det är den korta versionen ... Att motivera till insatser i kommunfullmäktige och nämnden men också till ett ideellt arbete och inspirera till sådant" – Gruppledare 7

Dock var det ytterligare två gruppledare som ansåg att deras roll var att skapa lust och glädje för arbetet. Ytterligare tre gruppledare definierade sin roll som att vara mentor eller förebild för gruppen.

"Det är ju som att vara far i en stor familj. Det handlar om att på något sätt vara någon slags mentor för alla som är med i gruppen" – Gruppledare 5

"Stimulera andra att växa, vi har många unga, det handlar om att finnas till, vara mentor och coach, stötta dem i deras roll så att de med tiden kan ta större ansvar... Och inspirera i vissa lägen kanske kunna lägga till den där saken som inte får glömmas bort osv. Vara den som kan med hjälp av erfarenhet se hela perspektivet eller åtminstone det vidgade perspektivet" – Gruppledare 12

"Dels förebild inslag, jag måste vara bättre inläst på handlingar, vara där i tid, säga bra saker när jag uttalar mig, jag måste vara duktig på det jag gör och visa vägen" – Gruppledare 10

En del av gruppledarna blandade ihop sin beskrivning av sin roll som gruppledare med sin roll som oppositionsråd respektive kommunalråd och beskrev således sin roll som att vara partiets och/eller kommunens ansikte utåt (4/12).

Ingen av gruppledarna kunde ange den exakta storleken på fullmäktigeledamöternas arvode i sin kommun. Trots detta var samtliga överens om att fullmäktigeledamöterna arvoderades för den tid det tar att läsa kommunfullmäktigehandlingar samt för närvaro på kommunfullmäktigesammanträdena. Övrigt arbete sker på ideell basis. Samtliga gruppledare angav att de har högre förväntningar på fullmäktigeledamöter än på övriga partimedlemmar. Att sitta i kommunfullmäktige är ett hedersuppdrag och med det medföljer förväntningar. Alla gruppledare förväntar sig, utöver inläsning och närvaro vid sammanträden, att man som fullmäktigeledamot deltar i partiets interna verksamhet, i form av möten och utbildningar, samt i den utåtriktade kampanjverksamheten.

"Jag utgår från att har man tid att sitta i KF har man också tid att kampanja, träffa väljare och vara delaktig i partiet" – Gruppledare 8

4.2.2 Transformativ ledarstil

Den transformativa ledaren skapar medvetenhet och engagemang kring partiets värderingar och arbete, inspirerar fullmäktigeledamöterna att prestera över sina förväntningar och tänka bortom sitt egenintresse. Detta stämmer överens med gruppledarnas svar på hur man bör leda fullmäktigeledamöter.

Majoriteten (10/12) av gruppledarna anser att gruppledaren bör leda genom att se till att samtliga fullmäktigeledamöter känner sig hörda samt känner att de har en möjlighet att påverka politiken och organisationen. Vidare anser samtliga gruppledare att det är viktigt att man som gruppledare tar hänsyn till och respekterar att fullmäktigeledamöterna har olika livssituation och att detta kommer att påverka deras möjligheter att prestera. Gruppledarna beskriver att en gruppledare bör leda fullmäktigeledamöter genom att visa att det man arbetar för gör skillnad (7/12), skapa glädje och engagemang kring arbetet (9/12) samt göra fullmäktigeuppdraget intressant (8/12). Ledarstilen beskrivs som ödmjuk, moralisk och stimulerande.

4.2.2.1 Idealiserat inflytande

Det idealiserade inflytandet innebär som tidigare beskrivits att ledaren försöker vara en förebild för sina anhängare. De ska kunna identifiera sig med ledaren och vilja efterlikna denne. Anhängarna räknar med att ledaren gör de rätta sakerna, visar höga ideal och visar ett moraliskt ledarskap. En majoritet av gruppledarna (8/12) lyfte upp aspekter kopplade till idealiserat inflytande.

Till skillnad från företagsledare väljs gruppledare av de personer som ledaren sedan förväntas att leda. För gruppledare innebär det att de endast har mandat att leda gruppen så länge som partimedlemmarna, inklusive fullmäktigeledamöterna, har förtroende för deras förmågor och värderingar. Detta ställer, enligt gruppledarna, krav på dem att ständigt fundera på vilka signaler de som ledare sänder ut, hur de beter sig och vilka värderingar de utstrålar.

"Vi har två grupper. En grupp har jag med mig, då är det mer bekräftelse, engagemang, delaktighet. I den andra gruppen måste jag jobba mer med att få deras mandat" – Gruppledare 4

"I grunden om att man har partivänner i KF som har förtroende för en och att dem känner att dem har respekt för en på grund av ens kompetens och engagemang, den här personen kan leda oss, vi som grupp har vinning av att bli ledda av just den ledaren" – Gruppledare 4

"I företag är man anställd att vara VD. Jag har förtroende idag, imorgon kanske jag är borta. Då måste man vara trygg som ledare och tro på det man gör" – Gruppledare 1

"Jag tog fram en uppförandekodex om hur vi ska vara mot varandra, vi ska behandla varandra med respekt, inte kliva över några gränser, vi är inte här för att folk ska må dåligt utan att man ska tycka att det ger någonting, det är min roll" – Gruppledare 9

Samtliga av gruppledarna anser sig vara ledare för en grupp ideella personer. De menar att arvudet för fullmäktigeledamöterna enbart är en symbolisk summa som inte täcker allt som fullmäktigeledamöterna förväntas göra. Detta innebär att alla fullmäktigeledamöter inte har tid att delta på samtliga aktiviteter. Detta skiljer sig från gruppledaren som är heltid-arvoderad i 11/12 fall och där en är deltid-arvoderad. Majoriteten (8/12) av respondenterna ansåg därför att om man som högt arvoderad gruppledare ska behålla sin legitimitet i gruppen måste man föregå med gott exempel och då är det rimligt att man själv är den som arbetar mest. Det är genom att utstråla att man själv tror att de aktiviteter som genomförs gör skillnad som man också kan motivera andra att göra mera saker.

"När det gäller utåtriktad aktivitet finns det inte någon som är mer delaktig än mig. Det är medvetet" – Gruppledare 4

"Man kan inte ställa krav på andra som man inte kan uppfylla själv" – Gruppledare 3

4.2.2.2 Inspirerande motivation

Inspirerande motivation innebär som tidigare nämnts att ledaren arbetar med att inspirera och motivera sina fullmäktigeledamöter genom att erbjuda mening till deras arbete, bland annat genom aktiv användning av symboler och förstärkt gruppanda. Kommunikationen av tydliga förväntningar samt gemensamma mål och visioner är centrala aktiviteter för ledaren.

I urvalet kunde man finna att två tredjedelar av gruppledare använde sig av inspirerande motivation i någon form. Den vanligaste av aktiviteterna under denna kategori var att gruppledaren påminner fullmäktigeledamöterna om att deras arbete är viktigt samt visar för fullmäktigeledamöterna att deras arbete leder till resultat (6/9). Dock var det endast en av gruppledarna som kunde visa på regelbunden aktivitet, detta genom att anordna motivationsföreläsningar.

"Man måste motivera människor, det är A och O. Att man tycker att man har någonting att ge, att dem känner att jag bidrar med någonting och det är viktigt för mig" – Gruppledare 12

"Hänvisningar till ett högre värde finns där, och är kanske dem viktigaste motivatorerna i allt politiskt arbete" – Gruppledare 10

En god gruppanda lyfts upp som en motiverande faktor av häften av gruppledarna. Exempel på aktiviteter som stärker gruppandan är både terminsavslutningar och det som flertalet gruppledare kallade för "andra roliga aktiviteter". En av gruppledarna ger exempel på att flera idrottsintresserade politiker gått och tittat på ishockey tillsammans som ett sätt att kombinera politik med social aktivitet. Exempel på användning av symboler för att inspirera och förstärka gruppandan förekommer också. Tre av gruppledarna har haft samtal om förväntningar tillsammans med gruppledarna.

"Vi har ju en hel del olika ritualer, du har dina fanor, 1a maj firande, sånt som stärker din identitet. Du har dina ledare, kanske inte jag, men Olof Palme, du har dina heliga figurer dina ikoner" – Gruppledare 10

4.2.2.3 Intellectuell stimulation

Idealiserat inflytande innebär att gruppledaren stimulerar fullmäktigeledamöterna genom att uppmana dem att vara innovativa och kreativa i att ifrågasätta sina grundläggande antaganden. Fullmäktigeledamöterna stimuleras genom att gruppledaren ger dem nya utmaningar som sätter deras förmågor på prov. I detta sammanhang tar sig intellektuell stimulans tydligast uttryck i att fullmäktigeledamöten tillåts vara med i politikutvecklingen.

Den intellektuella stimulansen syns genom att gruppledarna håller fullmäktigeledamöterna informerade om det politiska arbetet som pågår dagligen i kommunhuset (8/12). Genom att fullmäktigeledamöterna har information om vad som händer i kommunhuset får de också möjlighet att komma med synpunkter och på så sätt påverka politikens inriktning. Vissa gruppledare har som rutin att sprida information genom att sända vecko-mail till fullmäktigeledamöterna (2/12) medan övriga gör det vid lämpliga tillfällen och många lyfter upp att det sker i anslutning till gemensamma gruppmöten inför fullmäktigesammanträden. För att fullmäktigeledamöterna ska tycka att det är meningsfullt att komma på fullmäktigegruppens möten är det gruppledarens ansvar att leda mötena ordentligt och se till att de är givande (2/12). Ett exempel på detta är att varje möte ska ha ett specifikt tema där fullmäktigeledamöterna får fördjupa sina kunskaper inom olika ämnesområden (1/12). Endast en av gruppledarna poängterar uttryckligen vikten av att släppa fram diskussioner och inte vara rädd för situationer där fullmäktigeledamöterna tycker olika.

"Jag försöker bygga upp en struktur där alla involveras i beslutsfattandet på riktigt, man får tidig information och känner sig insatt, man blir lite VIP" – Gruppledare 11

"Alla ska känna sig bekväma att komma till tals, även om man inte håller med. Jag är inte rädd för att folk har olika uppfattningar, det berikar snarare. Det är vitsen med att ha flera ledamöter" – Gruppledare 6

Flera av gruppledarna lyfter upp att politiken inte bestäms på fullmäktigesammanträdena utan att detta endast är det formella forumet där beslut klubbas. Vill man som fullmäktigeledamot vara med och påverka politikens utformning är det viktigt att man involveras tidigt i processen av idéutveckling. Detta sker genom att gruppledaren bjuder in till extra möten med gruppövningar (1/12) samt delar in fullmäktigegruppen i mindre arbetsgrupper som får ansvar att utveckla nya politiska förslag inom vissa politiska ämnesområden (1/12). Genom att tilldela enskilda fullmäktigeledamöter ansvar för politikutveckling ger gruppledaren fullmäktigeledamöterna en utmaning där deras förmågor sätts på prov.

4.2.2.4 Individuell hänsyn

Individuell hänsyn praktiseras när gruppledaren uppmärksammar enskilda fullmäktigeledamöters behov av åstadkommande och utveckling och också tar ett ansvar för att förverkliga detta genom att agera mentor och coach. Ledaren delegerar uppgifter för att utveckla fullmäktigeledamöterna och följer sedan upp det på personligt sätt för att identifiera om individen behöver ytterligare stöd. Individuell hänsyn är något som alla respondenter ansåg vara en eftersträvänsvärt beteende hos gruppledare och ansåg också att olika fullmäktigeledamöter behöver ledas på olika sätt.

"I fullmäktigegruppen så är det en otrolig blandning i utbildningsnivå, olika förutsättningar, referensramar. Det är också det man strävar efter när man sätter ihop listan att man vill ha bredd. Det betyder att olika personer behöver olika stöd och bekräftelse och motiveras på olika sätt" – Gruppledare 4

Trots detta var det inte alla som sa sig använda individuell hänsyn i praktiken. En del av gruppledarna påpekade att det saknas både tid och forum för individuell hänsyn till fullmäktigeledamöter i fullmäktigegruppen (3/12). De som ansåg sig använda individuell hänsyn påpekade dock att det inte är möjligt att ge samma uppmärksamhet till alla fullmäktigeledamöter. En tredjedel av gruppledarna berättar att de genomför utbildningar på gruppnivå för att åstadkomma utveckling bland fullmäktigeledamöterna. Utbildningarna anordnas när gruppledaren anser att gruppen som helhet behöver utvecklas på vissa områden, exempelvis retorik.

"Nackdelen är att vi är 20 ordinarie plus 10 ersättare och jag kan inte ha strategi för alla 30. Jag kan lyfta fram fem sex jag vill ska utvecklas" – Gruppledare 2

En majoritet (7/12) bland gruppledarna uttryckte att de pushar fullmäktigeledamöterna till att utvecklas. Av intervjuerna framgick att egenskaperna som gruppledarna tar initiativ till att pusha fullmäktigeledamöterna i är behov identifierade av gruppledaren själv och inte något som fullmäktigeledamöterna själva uttryckt behov av stöd i. Det vanligaste exemplet var när gruppledaren delegerade ärenden från fullmäktigesammanträdets dagordning till enskilda fullmäktigeledamöter som sedan förväntades anföra ärendet vid nästa sammanträde. Endast en av dessa gruppledare nämner att de därefter återkopplat till personen angående prestationen i syfte att utvärdera och förbättra.

"Management by kasta dem i vattnet o se om de simmar" – Gruppledare 7

En tredjedel av gruppledarna uttryckte att de gav sina ledamöter stöd och hjälp som utgick från individens identifierade behov och där stödet också innebar uppföljning och ytterligare två sade att de praktiserade individuella motivationsaktiviteter.

"Hon och jag hamnade i samma arbetsgrupp, då sa jag: kan inte du redovisa? Nej det klarar jag inte, svarade hon. Tror du jag skulle fråga dig om jag trodde att du inte klarar det? Nej det är sant, svarade hon och så redovisade hon och i slutet fick hon applåder. Hon pratade om det hemma och väldigt länge om hur kul det varit... Det handlar mycket om stöttning, coaching, pressa, manipulera, hon var ju en lätt person att motivera för hon vill, känner att varje steg hon tar är fantastiskt. Hon gick senare upp i distriktsmötet, till och med två gånger" – Gruppledare 4

4.2.3 Transaktionell ledarstil

Den transaktionella ledaren använder sig av belöningar för att åstadkomma målinriktat beteende hos fullmäktigeledamöterna. Transaktionella ledare kommunicerar vilka saker som måste göras, hur de ska göras och vilka belöningar som individen kan vänta sig om målen uppfylls. Ingen av gruppledarna i urvalet beskrev den transaktionella ledarstilen som den optimala ledarstilen för att leda fullmäktigeledamöter.

4.2.3.1 Villkorad belöning

Användning av villkorad belöning innebär att gruppledaren lovar, eller faktiskt ger, belöningar för att åstadkomma målinriktat beteende.

Inom politiska ideella organisationer har gruppledare begränsade möjligheter att erbjuda monetära belöningar i form av bonusar eller löneförhöjningar. Istället tar sig villkorad belöning tydligast uttryck i att gruppledarna refererar till omval. När fullmäktigeledamöter presterar under gruppledarens förväntningar tar majoriteten av gruppledarna (10/12) ett personligt samtal med fullmäktigeledamöten där de påminner om att fullmäktigeledamötens prestation kommer att

påverka vilket förtroendeuppdrag som denne kan förvänta sig under nästa mandatperiod. I praktiken innebär detta att gruppledaren påminner fullmäktigeledamöten om att dennes prestation kan påverka vilken plats på listan fullmäktigeledamöten får i kommande val eller i vissa fall (5/12) om gruppledaren aktivt ska rekommendera individen till en specifik nämnd eller "bättre uppdrag". Refereringen till omval förekommer både vid höga och låga prestationer, dock främst när fullmäktigeledamöter presterar under gruppledarnas förväntningar.

"För att få tyngre uppdrag är det viktigt att vara aktiv, det går bättre i provval för att du är ett namn" – Gruppledare 1

Innan fullmäktigeledamöterna ställde upp till val var fullmäktigeledamöterna tvungna att signera en kandidatförsäkran. Det är ett moraliskt, inte juridiskt bindande, kontrakt där partiets förväntningar på den enskilda fullmäktigeledamöten står skrivna. Dessa formuleras av respektive parti i respektive kommun. Samtliga berättade att kandidatförsäkran innehåller krav på både inläsning av material och ideellt arbete, bland annat i form av utåtriktad kampanjarbete. En minoritet av gruppledarna (2/12) sade sig referera till kandidatförsäkran i de ovan beskrivna personliga samtalen.

Den vanligaste formen av villkorad belöning, och något som samtliga gruppledare använder sig av, är när gruppledaren ger fullmäktigeledamöterna beröm. Andra former av villkorad belöning som förekommer är de mindre uppenbara belöningarna. Gruppledare (1/12) initierar olika sorters tävlingar där vinnaren får ett pris. Exempel på tävlingar är medlemsvärvtävling eller insändarskrivartävlingar. Utöver pris säger en tredjedel att de ger presenter till fullmäktigeledamöter som presterat utmärkande. Detta görs ofta framför hela fullmäktigegruppen och sker ofta vid terminsavslutningar. Exempel på prestationer som uppmärksammas är gediget kampanjarbete eller att man varit extra delaktig i den politiska idédebatten. En fjärdedel av gruppledarna berättar att det kan vara svårt för de ideella att hinna träffas för att diskutera angelägna saker. Gruppledarna lockar då till möten genom att kalla dessa för "lunchmöten" och bjuder då fullmäktigeledamöten på lunchen. En gruppledare poängterar vikten av fika under möten.

"Dem allra mesta gör det här på fritiden. Då är det inte fel om man får kaffe och macka i pausen" – Gruppledare 9

Ingen av gruppledarna refererar någonsin till fullmäktigeledamöternas arvode, trots att samtliga av de studerade kommunerna erbjuder sina fullmäktigeledamöter detta.

4.2.3.2 Aktiv och passiv avvikelseledning

Avvikelseledning är ett korrigerande beteende och innebär att gruppledaren ingriper i fullmäktigeledamöternas arbete enbart om allt inte går enligt planerna. Aktiv avvikelseledning innebär att gruppledaren har rutiner för att observera om avvikelser är inom räckhåll och då ingriper

medan passiv avvikelseledning innebär att gruppledaren ingriper först efter att ha informerats om att ett misstag begåtts.

Över hälften (7/12) av gruppledarna visar på beteende som kan klassificeras som aktiv avvikelseledning. Av dessa belyser majoriteten (6/7) gruppledare faran med att fullmäktigegruppen är splittrad inför omröstning i kommunfullmäktigesalen. Dessa gruppledare försöker då aktivt föra en dialog inom fullmäktigegruppen för att ena alla inför omröstning. Gruppledarna berättar att fullmäktigeledamöter som tänkt rösta annorlunda än gruppen måste meddela detta i förhand. En av gruppledarna i majoritet berättar att de infört närvaroförbud, dock endast normativt, för fullmäktigeledamöter som inte kan stödja majoritetens åsikt vid omröstning. En av gruppledarna berättar att denne har utvecklat rutiner för aktiv avvikelseledning genom att ha gruppmöte direkt efter fullmäktigesammanträdena där man går igenom vad som gick bra och vad som gick mindre bra för att undvika att det som gick mindre bra upprepas.

Vid intervjuerna framkom att samtliga gruppledare använder sig av passiv avvikelseledning. Med detta menas att samtliga gruppledare ingriper när de informerats om att misstag begåtts. Den vanligaste formen av passiv avvikelseledning är att gruppledaren tar ett personligt samtal med den fullmäktigeledamoten som begått misstaget för att reda ut vad som gått fel. Dock poängterade vissa (3/12) att när allvarliga misstag begåtts, som att man röstat emot partilinjen, räcker inte personliga samtal utan då initierar gruppledaren ett möte om misstaget med hela fullmäktigegruppen. I mindre allvarliga fall ansåg de att den sociala pressen inom gruppen indirekt påverkade individens beteende till det bättre. Till de mindre allvarliga hör när fullmäktigeledamoten inte läst sina handlingar i tid.

”Händer det något tar jag ett enskilt samtal med personer för att få deras bild av vad som hänt” – Gruppledare 6

Att referera till kandidatförsäkran kan ses som en passiv avvikelseledning, trots att det nämnts under villkorad belöning. Det personer som sa att de refererar till kandidatförsäkran (2/12) gjorde detta endast efter att en fullmäktigeledamoten misskött sig. På så sätt kan det ses som en form av passiv avvikelseledning där gruppledaren ingriper först efter att ett misstag begåtts.

5. Analys

5.1 Drivkraftsprofiler

5.1.1 Drivkrafter bakom ideellt engagemang förändras över tid

Drivkrafter till ideellt engagemang ändras över tid (Habermann 2001). Det är således inte alltid samma drivkrafter som gör att en individ börjar engagera sig ideellt och sedan fortsätter att engagera sig ideellt. Att *engagera sig politiskt* är ett brett begrepp och behöver inte nödvändigtvis innebära att man engagerar sig ideellt partipolitiskt utan kan innebära att man gör ideella politiska handlingar, exempelvis i form av skrivandet av debattartiklar, namninsamlingar eller deltagande i demonstrationer. Det existerar en bred samsyn mellan samtliga gruppledare över att det är drivkraften värderingar som ligger bakom att människor initialt väljer att engagera sig politiskt.

Nästan till alla (10/12) anger också denna drivkraft som den viktigaste till varför personer väljer att vara engagerade i ett politiskt parti. Detta stämmer överens med tidigare forsknings fynd att drivkraften värderingar var den viktigaste drivkraften bland ideellt arbetande personer (Habermann 2001). Vidare anser hälften av gruppledarna att det också finns andra drivkrafter till varför man är engagerad i ett politiskt parti. Dessa drivkrafter fördelar sig över drivkrafterna förståelse (1/6), social (4/6) och status/inflytande (2/6). Att inte fler nämnde drivkraften status/inflytande som drivkraft bakom engagemang i ett politiskt parti är troligtvis inte för att den inte är viktig utan att den är så uppenbar att den inte artikuleras.

Denna tankegång är inte orimlig då drivkraften status/inflytande anges av samtliga gruppledare som den grundläggande drivkraften till varför man vill engagera sig som ledamot i kommunfullmäktige. Detta är naturligt då kommunfullmäktige är kommunens högst beslutande organ och det är fullmäktigeledamöterna som har rösträtt i den församlingen. Den största variationen bland gruppledarnas tro angående vilka drivkrafter som ligger bakom människors ideella engagemang är just i frågan om varför personer vill engagera sig i kommunfullmäktige. Partiets ideologi uppfattades vara så självklar att många gruppledare inte ens nämnde den som drivkraft till varför människor vill engagera sig i kommunfullmäktige.

Eftersom gruppledarna anger olika drivkrafter till varför man initialt engagerar sig politiskt, fortsätter vara ideellt engagerad i ett politiskt parti och varför man vill engagera sig ideellt i kommunfullmäktige är det möjligt att urskilja mönster av förändring av drivkrafter över tid. En möjlig tolkning av detta är att gruppledarna anser att individer adderar nya drivkrafter till varför de engagerar sig ideellt och att drivkraften värderingar fortsätter att alltid ligga i grunden.

5.1.2 Sammanslagning till drivkraftsprofiler

Givet att det är frågan om samma individer, men vars drivkrafter förändrats över tid, är det möjligt att kombinera de identifierade drivkrafterna bakom ideellt engagemang till fyra olika drivkraftsprofiler. Även om det finns gemensamma nämnare mellan drivkraftskombinationerna anses det ändå möjligt att urskilja mönster som bildar distinkta profiler. Skiljelinjen mellan drivkraftsprofilerna är vilken drivkraft som gruppledaren tror ligga bakom personers vilja att engagera sig som ledamöter i kommunfullmäktige. Detta är intressant då gruppledarna arbetar med att leda ideella personer som är engagerade som ledamöter i kommunfullmäktige och inte samtliga partimedlemmar.

Senare i uppsatsens analysdel kommer det att undersökas huruvida det existerar något samband mellan gruppledarnas tro om fullmäktigeledamöternas drivkrafter och deras sätt att leda dem. Läsaren bör vara medveten om att drivkraftsprofilerna baseras på ett antal kvalitativa intervjuer och att denna uppdelning därför kan innehålla ett visst mått av godtycke. Också gränsdragningen mellan profilerna och individers placering i kategorierna innehåller en viss osäkerhet då samma individ angett flera drivkrafter.

Tabell 2. Sammanfattning av gruppledarnas fördelning mellan drivkraftsprofiler

Respondent	Drivkraftsprofil A	Drivkraftsprofil B	Drivkraftsprofil C	Drivkraftsprofil D
Gruppledare 1	X			
Gruppledare 2			X	
Gruppledare 3		X		
Gruppledare 4		X		
Gruppledare 5		X		
Gruppledare 6				X
Gruppledare 7			X	
Gruppledare 8			X	
Gruppledare 9	X			
Gruppledare 10	X			
Gruppledare 11	X			
Gruppledare 12				X
	4st	3st	3st	2st

5.1.2.1 Drivkraftsprofil A

Gruppledarna i denna drivkraftsprofil anser att de främsta drivkrafterna till varför individer vill engagera sig som ledamöter i kommunfullmäktige är på grund av drivkrafterna **status/inflytande** och **värderingar**. Gruppledare i denna kategori anser att de leder en grupp fullmäktigeledamöter som är genuint intresserade av att förbättra sitt lokalsamhälle och sitter i kommunfullmäktige för att få möjlighet att påverka de politiska besluten i riktning med deras ideologiska övertygelse. Detta är den allra största drivkraftsprofilen i urvalet och motsvarar en tredjedel av gruppledarna.

5.1.2.2 Drivkraftsprofil B

Gruppledarna i denna drivkraftsprofil anser att de främsta drivkrafterna till varför individer vill engagera sig som ledamöter i kommunfullmäktige är på grund av drivkrafterna **status/inflytande** och **karriär**. Gruppledarna i denna kategori anser att de är ledare för en målmedveten grupp fullmäktigeledamöter som genom sitt förtroendeuppdrag önskar få personlig utveckling i form av tyngre förtroendeuppdrag, knyta personliga kontakter för framtida karriär och erhålla status i sin lokalmiljö. En fjärdedel av gruppledarna tillhör denna drivkraftsprofil.

5.1.2.3 Drivkraftsprofil C

Gruppledarna i denna drivkraftsprofil anser att de främsta drivkrafterna till varför individer vill engagera sig som ledamöter i kommunfullmäktige är på grund av drivkrafterna **status/inflytande** och **förståelse**. Gruppledarna i denna kategori anser sig vara ledare för personer som har en tydlig vilja att påverka politiken men som i motprestation vill känna att de samtidigt får personlig utveckling både i form av intellektuell stimulans och i form av praktiska kunskaper. En fjärdedel av gruppledarna tillhör denna drivkraftsprofil.

Undersökningen stödjer Habermanns (2001) fynd att drivkraften förståelse är vanligare bland yngre än äldre och att drivkraftens betydelse avtar med ålder. De tre gruppledare som angivit förståelse som en drivkraft är de tre yngsta i urvalet och började samtliga sitt politiska engagemang i de politiska ungdomsförbunden i ung ålder. Det är därför inte oväntat att just dessa gruppledare är de som tror att andra drivs av drivkraften förståelse.

5.1.2.4 Drivkraftsprofil D

Gruppledarna i denna drivkraftsprofil anser att de främsta drivkrafterna till varför individer vill engagera sig som ledamöter i kommunfullmäktige är på grund av drivkrafterna **status/inflytande**, **social** samt **förbättring**. Gruppledare i denna kategori anser att de leder en grupp fullmäktigeledamöter som genom sitt förtroendeuppdrag önskar skapa en mer positiv självbild av sig själv och som motiveras av känslan att vara behövd och få tillhöra en social gemenskap som tillsammans arbetar för att påverka samhället till det bättre. Detta är den minsta drivkraftsprofilen i urvalet, endast en sjättedel av gruppledarna tillhör denna drivkraftsprofil.

Att drivkraften social förekommer i så låg grad skiljer sig från tidigare forskning där man funnit den vara en av de två främsta drivkrafterna till ideellt engagemang (Einarsson & Gustafsson 2003). En tänkbar anledning till detta är att tidigare studier studerat ungdomsorganisationer och att drivkraftens betydelse minskar med åldern.

5.2 Ledarsstilarnas användning

Enligt FRLT (Bass 1998) bör ledare som vill få individer att göra personliga uppoffringar, något som karakteriserar ideellt arbetande personer (Clary m.fl 1998), använda sig av en transformativ ledarstil. Detta överensstämmer med gruppledarnas uppfattning om hur man bör leda fullmäktigeledamöter.

Trots att samtliga gruppledare beskriver att en gruppledare bör ha en transformativ ledarstil har fynd gjorts att båda ledarstilarna, den transformativa och den transaktionella, används frekvent av gruppledarna i urvalet. Ingen gruppledare i urvalet använder sig uteslutande av den ena eller andra ledarstilen. Skillnaden i beskrivningen av hur en gruppledare bör leda och hur de faktiskt leder kan bero på att gruppledarna har lättare att uttrycka vissa slags beteenden i ord eller att vissa beteenden är för dem så naturliga att de inte uppfattar dessa handlingar som utövande av ledarskap och därför inte nämner dem.

I empirin kan man finna spår av samtliga sju ledarskapsbeteenden. Rangordnar man dessa beteendekategorier efter vilken kategori som används av flest individer blir ordningsföljden följande: villkorad belöning (12/12), passiv avvikelseledning (12/12), inspirerande motivation (9/12), intellektuell stimulans (9/12), individuell hänsyn (9/12), idealiserat inflytande (8/12) och aktiv avvikelseledning (7/12). Det bör nämnas att kategoriseringen av aktiviteterna kan innehålla en viss mängd godtycke då det inte alltid är tydligt vad gruppledarens motiv till en viss handling är.

Enligt Bass (1998) använder en effektiv ledare oftare transformativ ledarstil än transaktionell ledarstil. Utifrån ovanstående är det dock inte möjligt att dra slutsatsen att de ledarskapsbeteenden som används av flest gruppledare också är de beteenden som de använder oftast, med andra ord spenderar mest tid på. Ett exempel på detta är att tre fjärdedelar av gruppledarna anser sig använda intellektuell stimulation, men trots detta är det endast en av dem som anordnar extra möten där individerna får öva sina färdigheter och på så sätt stimuleras intellektuellt. Det är därför svårt att säga om gruppledarna tidsmässigt använder sig mest av den transformativa ledarstilen eller den transaktionella ledarstilen.

Vidare är det svårt att bedöma huruvida gruppledarnas utsagor om genomförda aktiviteter är saker som de tror att de genomför eller faktiskt gör. För att ta reda på detta hade man behövt fråga fullmäktigeledamöter i respektive gruppledares kommun. Trots att det hade varit intressant ryms det inte inom denna studie, men kan vara ett uppslag till vidare forskning. I kommande analys förutsätts därför att de beteenden som gruppledarna beskriver att de genomför också är sådant som de faktiskt gör.

5.2.1 Transformativ ledarstil

Den transformativa ledarstilen syftar till att skapa medvetenhet och engagemang bland anhängare samt inspirera till att prestera över förväntningar och tänka bortom sitt egenintresse. Enligt FRLT (Bass 1998) existerar det fyra ledarskapsbeteenden som beskriver den transformativa ledarstilen: idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell hänsyn. I empirin syntes spår av samtliga ledarskapsbeteenden bland annat i form av att ledare föregår med gott exempel, påminner att fullmäktigeledamöternas arbete gör skillnad, hittar på roliga aktiviteter tillsammans med fullmäktigeledamöterna och erbjuder dem stöd och hjälp. I detta stycke kommer empirins fynd gällande de fyra transformativa ledarskapsbeteendena att diskuteras och jämföras med tidigare forskning. Vid genomgång av empirin upptäcktes, trots att det inte uttryckligen letades efter, en del intressanta mönster kring ledarskapsbeteendenas användning utifrån gruppledarnas olika egenskaper såsom kön, befattning, ålder och erfarenhet. Dessa samband kommer, trots att de inte ryms inom uppsatsens huvudsyfte, kortfattat nämnas i analysen då de kan vara av intresse för fortsatt forskning.

Till skillnad från företagsledare väljs gruppledare av de personer som ledaren sedan förväntas att leda. De har således varit tvungna att erhålla legitimitet av sin omgivning innan de fått sin titel. Valda ledare har därför större benägenhet att, från början, använda sig av transformativ ledarstil än tillsatta ledare för att fortsätta erhålla legitimitet (Bass 1998). En vald politisk ledare som anses ha bristande värderingar eller etik, externt såväl som internt i partiet, förlorar legitimitet och riskerar att ersättas. Det är således ingen överraskning att majoriteten (8/12) av gruppledarna använder sig av idealiserat inflytande för att kommunicera sina värderingar. Den främsta aktiviteten som identifierades inom kategorin idealiserat inflytande var att ledaren föregår med gott exempel (8/8). Det är väntat då legitimitet inom värdebaserade politiska organisationer fås genom att man "lever som man lär".

Man kan förvänta sig att inspirerande motivation används i hög grad bland gruppledarna då forskning om drivkrafter till varför personer arbetar ideellt tydligt pekar på att ideella personer fortsätter att engagera sig enbart så länge de känner att deras insats är meningsfullt. I empirin kunde avläsas att tre fjärdedelar av gruppledarna använde sig av inspirerande motivation. Den vanligaste formen av inspirerande motivation var att gruppledaren påminde fullmäktigeledamöterna att deras arbete är viktigt samt att deras insats leder till resultat (6/9). Denna aktivitet användes av gruppledare i majoritet i högre grad än av gruppledare i opposition. Av empirin framgår att endast en av gruppledarna anordnade regelbundna motivationsföreläsningar. Intressant att notera är att detta är den gruppledare i urvalet som verkar inom den kommun där gruppledarrollen och

kommunalrådsrollen skiljts åt, samt att samma individ är den enda gruppleddare som anordnade extra tillfällen för intellektuell stimulans. Detta tyder på att gruppleddare med tydliga dubbla roller, eventuellt till följd av tidsbrist, nedprioriterar den interna gruppleddarrollen.

Utöver denna form av inspirerande motivation lyfts gruppandan upp av hälften av gruppleddarna som en motivationsfaktor de arbetade med. Att förbättra gruppandan kan vara ett sätt för gruppleddarna att undvika att politiska oenigheter leder till personliga konflikter, något som gruppleddarna själva påpeka var en av deras viktigaste uppgifter.

Trots att empirin visar att gruppleddarna har högre förväntningar på fullmäktigeledamöter än på övriga partimedlemmar är det enbart en fjärdedel av gruppleddarna som, efter valet, haft samtal med fullmäktigeledamöterna om förväntningar. En möjlig orsak till frånvaron av samtal kring förväntningar är en rädsla, från gruppleddarnas sida, att styra ideella i för hög grad så att de känner att de inte längre tillåts arbeta med de saker de brinner för.

Tre fjärdedelar av gruppleddarna visade spår av ledarskapsbeteendet intellektuell stimulans. Detta överensstämmer med att gruppleddarna ansåg det vara deras roll att göra uppdraget intressant samt låta alla medlemmar vara med i politikutvecklingen. Trots att gruppleddarna lyfter upp vikten av att man involveras i politikutvecklingen och diskussioner är det endast en tredjedel av gruppleddarna som kan konkretisera hur man uppmuntrar fullmäktigeledamöterna att komma till tals, en via extra möten med gruppövningar, en genom att dela in fullmäktigeledamöterna i mindre arbetsgrupper som får ansvarar för att utveckla ett visst politikområde och två genom att strukturera fullmäktigegruppsmötet så att det ryms diskussion. Detta antyder på att den intellektuella stimulansen i form av att skapa ny politik i praktiken sker genom andra kanaler och att gruppleddaren således inte tar ansvaret för att alla fullmäktigeledamöter ska få komma till tals i lika stor uträkning. Det syns en tydlig skillnad mellan män och kvinnors användning av intellektuell stimulation, där samtliga kvinnor använde sig av någon av de ovannämnda konkreta aktiviteterna medan samtliga män gav intellektuell stimulation genom att dela med sig av information.

Trots att samtliga respondenter ansåg att individuell hänsyn var ett eftersträvänsvärt beteende hos gruppleddare var det en inte alla som i praktiken kom att använda sig av detta. Av definitionen av individuell hänsyn framgår att detta praktiseras när ledaren tar ansvar för att utveckla individen för att nå sin fulla potential genom att uppmärksamma enskilda fullmäktigeledamöters behov samt erbjuda uppföljning. Det är tveksamt om det gruppleddarna kallar för att pusha ledamöter kan klassificeras som individuell hänsyn, då stödet inte utgår från individers uttryckta behov utan gruppleddarens preferenser, samt att alla utom en gruppleddare saknade rutiner för att följa upp resultatet. Om man enbart tar hänsyn till de gruppleddare som uttryckt att de gav sina

fullmäktigeledamöter stöd och hjälp som utgick från individens identifierade behov och där stödet också innebar uppföljning är det hälften som i definitionens mening praktiserar individuell hänsyn.

En tänkbar anledning till att så få gruppledare använder sig av individuell hänsyn kan vara att gruppledare också är partiets ansikte utåt i form av oppositionsråd eller kommunalråd, med undantag för en gruppledare i urvalet, och således inte i huvudsak väljs baserat på sina interna gruppledaregenskaper. Istället väljs de baserat på "politikeregenskaper" som syftar till att skapa förtroende hos väljarna, exempelvis utstrålning och retorik. Detta stöds av att en tredjedel av gruppledarna beskrev sin roll som gruppledare att vara partiets ansikte utåt och ansåg sin huvuduppgift vara att representera utåt snarare än att leda internt. Detta kan jämföras med att endast några få gruppledare nämnde motivation och mentorskap för att beskriva sin ledarroll.

Ur empirin framgår att en fjärdedel av gruppledarna erkände att de inte hade tid för individuell hänsyn. Samtliga av dessa sitter i majoritet i sina respektive kommuner och är kvinnor. Jämför man ytterligare kommun för kommun ser man att gruppledare i opposition använder sig av individuell hänsyn i betydligt större grad än de i majoritet (6/6 mot 3/6). En möjlig anledning till detta kan vara ovanstående resonemang om dubbla roller, att gruppledare i opposition har mer tid att spendera på individuell hänsyn än gruppledare i majoritet. Ur empirin ser man att de gruppledare som suttit som gruppledare i maximalt två år använder sig av individuell hänsyn i betydligt lägre grad än de gruppledare som suttit i mer än två år. Istället använder sig de med kortare erfarenhet av gruppledarskapet av inspirerande motivation och intellektuell stimulans i högre utsträckning än de med längre erfarenhet av gruppledarskapet.

Enligt Bass (1998) använder sig kvinnor i ledande poster av transformativt ledarskap i högre uträkning än män. Det går ur empirin utskilja vissa skillnader mellan män och kvinnors ledarskap. Helhetsintrycket i denna studie stödjer dock inte att kvinnliga gruppledare överlag använder sig av transformativ ledarstil i större uträkning än manliga gruppledare.

5.2.2 Transaktionell ledarstil

Den transaktionella ledarstilen syftar till att åstadkomma målinriktat beteende hos anhängare genom aktivt bruk av belöningar samt genom att förhindra att misstag begås. Enligt FRLT (Bass 1998) existerar det tre ledarskapsbeteenden som beskriver den transaktionella ledarstilen: villkorad belöning, aktiv avvikelseledning och passiv avvikelseledning. Trots att ingen gruppledare beskrev den transaktionella ledarstilen som den optimala ledarstilen för att leda fullmäktigeledamöter kan det i empirin identifieras spår av samtliga ledarskapsbeteenden, bland annat i form av att ledare refererar till omval, lovar bättre förtroendeuppdrag, enar gruppen till kommande förslag och tar personliga samtal med personer som misskött sig. I detta stycke kommer empirins fynd gällande de tre

transaktionella ledarskapsbeteendena att diskuteras på samma sätt som de transformativa ledarskapsbeteendena i föregående stycke.

En politisk ledare använder sig av villkorad belöning genom att erbjuda sina anhängare förmåner av olika slag (Yukl 2013). Detta stämmer överens med fynden och den tydligaste formen av förmån som refereras till i empirin är att gruppledarna rekommenderar fullmäktigeledamöter till bättre förtroendeuppdrag. Gruppledaren kan inte själv besluta om vilka förtroendeuppdrag eller placering på vallistor som olika fullmäktigeledamöter ska få i nästa val utan kan enbart ge valberedningen en rekommendation. Trots att det existerar en kandidatförsäkran är dess uppfyllelse inte en garanti för förnyat förtroende som fullmäktigeledamot. Detta innebär att det saknas bindande avtal som garanterar en belöning mot en prestation och gruppledaren kan således endast lova att verka i belöningens anda. Detta skiljer sig från företag där chefer har egen befogenhet att utdela belöningar och kan vara en tänkbar anledning till att endast en minoritet (2/12) av gruppledarna refererar till kandidatförsäkran för att tvinga fram önskad prestation. Ett löfte om belöning är endast motiverande om ledaren har möjlighet att kontrollera den (Bass 1990). Detta skulle för denna studie innebära att endast de fullmäktigeledamöter som tror att gruppledaren har möjlighet att exempelvis påverka framtida listplaceringar faktiskt motiveras att prestera bättre av denna typ av villkorad belöning. Det faktum att en hög andel (10/12) av gruppledarna ändå påstår sig använda refererandet till omval och förtroendeuppdrag som sätt att motivera fullmäktigeledamöterna tyder på att de faktiskt anser sig kunna påverka dessa i kommande val.

Intressant att notera är att ingen av gruppledarna någonsin refererar direkt till fullmäktigeledamöternas arvoden. En tänkbar förklaring till detta är att gruppledaren ser fullmäktigeledamöterna som ideellt arbetande personer. En troligare förklaring kan vara att man i det politiska sammanhanget ersatt ordet arvode med förtroendeuppdrag då det är välkänt att bättre förtroendeuppdrag också är högre arvoderade.

Utöver de materiella belöningarna existerar det också mentala belöningar. En sådan form av villkorad belöning är beröm (Avolio m.fl 1991). Beröm är en villkorad belöning då det ges efter att en fullmäktigeledamot har presterat önskvärt och i syfte att uppmuntra till fortsatt målinriktat beteende. Det är dock diskutabelt om inte beröm också ska kunna anses vara inspirerande motivation då gruppledarna ger uttryck för att det är ett sätt att göra fullmäktigeledamöterna glada och på så sätt motivera dem att fortsätta sitt arbete.

Den andra formen av transaktionellt ledarskapsbeteende är avvikelseledning som syftar till att förhindra att misstag sker. Den form av misstag som lyfts upp av flest gruppledare är att fullmäktigegruppen röstar splittrat i en omröstning i fullmäktige. Aktiv avvikelseledning borde således

vara extra viktigt för gruppledare i majoritetsställning då de riskerar att deras politiska förslag inte vinner majoritet i kommunfullmäktige om fullmäktigeledamöterna röstar olika. Trots detta använder sig endast hälften av gruppledarna i majoritetsställning av aktiv avvikelseledning. Faktum är att något fler (4/6) gruppledare i opposition använder sig av aktiv avvikelseledning. En annan tänkbar konsekvens av att misstag sker inom politiken är att partiets opinionssiffror sjunker. Med detta som utgångspunkt är det anmärkningsvärt att endast 7/12 gruppledare använder sig av aktiv avvikelseledning. En tänkbar anledning till den låga användningen av aktiv avvikelseledning kan vara den tidigare diskuterade problematiken med att styra ideella personer i allt för hög grad. Enigt Bass (1998) använder sig kvinnor i lägre grad än män av avvikelseledning, det saknas stöd för detta i undersökningen.

Istället upptäcktes ett samband mellan ålder och ledarstil. Unga gruppledare, upp till 38 år, använder sig i högre grad av transaktionell ledarstil än transformativ ledarstil. Det motsatta gäller för äldre gruppledare, över 46 år, som istället använder sig av den transformativa ledarstilen mer än den transaktionella. Samtliga gruppledare använder sig av passiv avvikelseledning där de tar ett personligt samtal med den ansvarige fullmäktigeledamoten efter att misstag begåtts.

5.3 Samband mellan drivkraftsprofiler och ledarstilar

För att kunna besvara undersökningens frågeställning, och således uppfylla dess syfte, undersöks om det existerar samband mellan de fyra drivkraftsprofilerna och ledarstilarna. Genom sammankopplingen av de teoretiska referensramarna konstrueras idealtypiska ledarskapsprofiler som baseras på drivkrafter till ideellt engagemang och ledarstil. Den låga validiteten i denna del av uppsatsen bör dock poängteras. Som tidigare nämnts kan skapandet av drivkraftsprofilerna och kategoriseringen av aktiviteter utifrån ledarstilarna innehålla en viss mängd godtycke. Fynden i denna del av uppsatsen grundar sig således på antaganden som inte kan anses vara helt säkra.

5.3.1 Ideologiska uppfostraren

Gruppledarna i drivkraftsprofil A ansåg att de främsta drivkrafterna till varför individer vill engagera sig som ledamöter i kommunfullmäktige är på grund av drivkrafterna **status/inflytande** och **värderingar**. Gruppledare i kategori A ansåg sig leda personer som genuint är intresserade av att förbättra sitt lokalsamhälle och vill påverka politiska beslut i riktning med deras ideologiska övertygelse. Detta är den största drivkraftsprofilen i urvalet och representerar en tredjedel av gruppledarna.

Med anledning av ovanstående kan man förvänta sig att gruppledarna inom drivkraftsprofil A använder sig flitigt av samtliga former av transformativa ledarskapsbeteenden i syfte att skapa engagemang kring arbetet och få individen att känna sig delaktig i politikutvecklingen.

Inom denna drivkraftsprofil stöder empirin att gruppledarna använder sig av aktiviteter som både återspeglar den transformativa och den transaktionella ledarstilen. Denna grupp är den som totalt sett använder sig flitigast av samtliga ledarskapsbeteenden tillsammans.

Denna grupp utmärker sig genom att vara den grupp där gruppledarna visar störst användning av idealiserat inflytande och inspirerande motivation tillsammans. Det är också den grupp som i största grad använder sig av individuell hänsyn som utgår från individen.

5.3.2 Statusförmedlaren

Gruppledarna i drivkraftsprofil B ansåg att de främsta drivkrafterna till varför individer vill engagera sig som ledamöter i kommunfullmäktige är på grund av drivkrafterna **status/inflytande** och **karriär**. Gruppledarna i kategori B ansåg sig leda målmedvetna personer som önskar få tyngre förtroendeuppdrag, knyta personliga kontakter för framtida karriär och erhålla status i sin lokalmiljö. Denna drivkraftsprofil representerade en fjärdedel av gruppledarna. Med anledning av ovanstående kan man förvänta sig att gruppledarna inom denna drivkraftsprofil karakteriseras av sitt användande av det transaktionella ledarskapsbeteendet villkorad belöning.

Inom denna drivkraftsprofil finner man spår av användningen av aktiviteter som både återspeglar den transformativa och den transaktionella ledarstilen. Likt drivkraftsprofil A finns spår av samtliga ledarskapsbeteenden inom denna grupp. Denna drivkraftsprofil är tillsammans med drivkraftsprofil A de mest flitiga på att använda sig av inspirerande motivation i form av konkreta mötestillfällen som terminsavslutningar, motivationsföreläsningar och "gemensamma roliga aktiviteter".

Denna grupp utmärker sig dock genom att vara den med flitigast användning av konkreta aktiviteter inom intellektuell stimulation. Den enda gruppledaren som anordnar extra möten för gruppövningar hamnar i denna kategori och de enda två gruppledarna som delar med sig av information genom veckomail hamnar också i denna grupp.

Denna grupp utmärker sig också genom att vara den enda grupp där samtliga gruppledare, utöver att referera till omval, aktivt rekommenderar individer till "bättre uppdrag" vid höga prestationer.

5.3.3 Karriäristen

Gruppledarna i drivkraftsprofil C ansåg att de främsta drivkrafterna till varför individer vill engagera sig som ledamöter i kommunfullmäktige är på grund av drivkrafterna **status/inflytande** och

förståelse. Gruppledarna i denna kategori ansåg sig vara ledare för personer med en tydlig vilja att påverka politiken men som i motprestation vill ha personlig utveckling. Denna drivkraftsprofil representerade en fjärdedel av gruppledarna. Med anledning av ovanstående kan man förvänta sig att gruppledarna inom denna drivkraftsprofil karakteriseras av sin användning av det transformativa ledarskapsbeteendet intellektuell stimulans.

Istället utmärker sig denna grupp av avsaknaden av flera av de transformativa ledarskapsbeteendena och är den enda av drivkraftsprofilerna som i större utsträckning använder sig av aktiviteter som tillhör den transaktionella ledarstilen än den transformativa ledarstilen.

Gruppledare i drivkraftsprofil C använder sig knappt alls av varken intellektuell stimulation eller inspirerande motivation. Dock är denna drivkraftsprofil den enda där samtliga gruppledare använder sig av idealiserat inflytande, samtliga föregår med gott exempel. De är också den grupp där samtliga påstår pusha sina fullmäktigeledamöter för att utvecklas, dock utifrån de behov som de som gruppledare identifierat snarare än de behov som individen uttryckt behov av stöd i och utan uppföljning, därför ses inte detta som en ren form av individuell hänsyn (se tidigare diskussion).

Denna drivkraftsprofil karakteriseras av sitt flitiga användande av alla tre transaktionella ledarskapsbeteenden. Samtliga gruppledare använder sig av både aktiv och passiv avvikelseledning, bland annat i form av aktivt arbete för att ena gruppen inför kommande beslut, närvaroförbud för att förhindra splittrad röstning i fullmäktigesalen och de för protokoll efter sammanträden om prestationer. Det är de ända som använder lunchmöte som en form av villkorad belöning.

5.3.4 Kompisen

Gruppledarna i drivkraftsprofil D ansåg att de främsta drivkrafterna till varför individer vill engagera sig som ledamöter i kommunfullmäktige är på grund av drivkrafterna **status/inflytande**, **social** samt **förbättring**. Gruppledare i denna kategori ansåg sig vara ledare för personer som önskar skapa sig en bättre självbild och som motiveras av känslan att vara behövd och få tillhöra en social gemenskap som tillsammans arbetar för att påverka samhället till det bättre. Detta är den minsta drivkraftsprofilen i urvalet, och representerar endast en sjättedel d.v.s. två gruppledare.

Med anledning av ovanstående kan man förvänta sig att gruppledarna inom denna drivkraftsprofil karakteriseras av sitt användande av olika former av transformativa ledarskapsbeteenden som syftar till att förstärka gruppandan, ta hänsyn till individens behov och få individen att vara delaktig i politikutvecklingen. Man kan också förvänta sig att dessa ledare använder sig av det transformativa ledarskapsbeteendet att ge beröm för att förbättra dessa individers självbild.

Inom denna drivkraftsprofil finner man spår av användningen av aktiviteter som både återspeglar den transformativa och den transaktionella ledarstilen. Denna drivkraftsprofil har ingen utmärkande aktiv ledarstil utan de väsentliga likheterna som existerar är istället att ingen av gruppledarna i denna drivkraftsprofil använder av varken idealiserat inflytande eller aktiv avvikelseledning. Dock använder sig båda gruppledarna av villkorlig belöning, i form av beröm och refererande till omval, och passiv avvikelseledning, i form av personliga samtal, vilket dock inte är unikt för denna drivkraftsprofil. Inom denna drivkraftsprofil kan man också finna spretiga spår av användandet av inspirerande motivation och intellektuell stimulans, där den ena använder sig av det ena ledarskapsbeteendet och den andre av det andra.

6. Diskussion

6.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats var att identifiera vilka drivkrafter som gruppleddare för partigrupper inom kommunfullmäktigeförsamlingar anser ligga bakom fullmäktigeledamöternas ideella engagemang, identifiera gruppleddarnas ledarstilar, samt huruvida det finns ett samband mellan dessa drivkrafter och ledarstil. Detta är intressant då ledarskap och engagemang inom påverkansarbetande organisationer i den ideella sektorn är ett område som för närvarande inte är speciellt utforskat. Vidare är det ytterst lite forskning gjort på sambandet mellan tro om drivkrafter och ledarstil.

Undersökningen genomfördes i tre delar. I den första delen identifierades vilka drivkrafter som gruppleddarna ansåg ligga bakom fullmäktigeledamöternas ideella engagemang. Genom att kombinera de funna drivkrafterna bildades fyra olika idealtypiska drivkraftsprofiler som uttryckt distinkta drivkrafter bakom ideellt engagemang. I den andra delen gjordes en analys av gruppleddarnas ledarstilar genom att kategorisera och diskutera de aktiviteter som gruppleddarna beskrev sig genomföra. I den tredje delen analyserades huruvida det existerar ett samband mellan identifierade drivkraftsprofiler och ledarstil.

I undersökningen har spår funnits av att gruppleddare anser att drivkrafter bakom ideellt arbete förändras över tid. Drivkraften värderingar är den största drivkraften som gruppleddare anser ligga bakom ideellt engagemang. Värderingar är både den främsta drivkraften till varför man initialt engagerar sig politiskt men också till varför man är ideellt aktiv i ett politiskt parti. Gruppleddarnas tro om drivkrafter bakom ideellt engagemang i kommunfullmäktige innehöll en viss variation och spred sig över samtliga drivkrafter. Dock ansåg samtliga gruppleddare att den grundläggande drivkraften var status/inflytande.

Trots att samtliga gruppleddare ansåg att man som ledare för en partigrupp i en kommunfullmäktigeförsamling bör ha en transformativ ledarstil, visade undersökningen att både den transformativa och den transaktionella ledarstilen användes frekvent av gruppleddarna i urvalet. Vidare identifierades spår av samtliga ledarskapsbeteenden i gruppleddarurvalet. Ingen gruppleddare i urvalet använde sig uteslutande av den ena eller andra ledarstilen.

Genom att kombinera de två teoretiska ramverken har det varit möjligt att identifiera sambandsmönster mellan drivkraftsprofil och ledarstil. Sambandsmönstren bildar således ett antal idealtypiska ledarprofiler baserade på tro om drivkrafter bakom ideellt engagemang och sätt att leda. Idealtyper existerar inte renodlat i verkligheten. När de skapas väljs vissa karaktärsdrag ut och dessa framhävs på bekostnad av övriga karaktärsdrag. Det är således förenklingar av verkligheten och är till

för att underlätta förståelsen av en komplex verklighet genom att reducera ting till dess kärnegenskaper.

Gruppledarna i drivkraftsprofil A är **ideologiska uppfostrare**. De anser sig vara ledare för fullmäktigeledamöter som är genuint intresserade av att förbättra sitt lokalsamhälle och vill påverka politiska beslut i riktning med deras ideologiska övertygelse. Detta återspeglades i deras ledarstil och de utmärker sig genom att vara de gruppledare som totalt sätt använder sig flitigast av samtliga ledarskapsbeteenden tillsammans. De leder genom att framhäva sin karaktär och sina värderingar genom att föregå med gott exempel, de påminner fullmäktigeledamöterna om att deras arbete leder till resultat och visar genuin individuell hänsyn. Detta är den största drivkraftsprofilen i urvalet och representerar en tredjedel av gruppledarna.

Gruppledarna i drivkraftsprofil B är **statusförmedlare**. De anser sig leda målmedvetna personer som önskar få tyngre förtroendeuppdrag, knyta personliga kontakter för framtida karriär och erhålla status i sin lokalmiljö. Detta återspeglades i deras ledarstil genom deras flitiga användande av konkreta och rutinmässiga aktiviteter i form av veckobrev och extra mötestillfällen. De tvekar inte att rekommendera individer som presterar önskvärt till bättre och roligare uppdrag.

Gruppledarna i drivkraftsprofil C är **karriärister**. De anser sig vara ledare för personer med en tydlig vilja att påverka politiken men som i motprestation vill ha personlig utveckling. Istället för att erbjuda fullmäktigeledamöterna intellektuell stimulation utmärker sig dessa gruppledare genom sin avsaknad av transformativ ledarstil. De använder sig istället i större utsträckning av aktiviteter som tillhör den transaktionella ledarsilen. De leder genom aktiv avvikelseledning i form av att föra protokoll efter debatter och införa närvaroförbud för oliktankande. De pushar sina ledamöter för att utvecklas, dock utifrån utvecklingsbehov de själva identifierat.

Gruppledarna i drivkraftsprofil D är **kompisen**. De ansåg sig vara ledare för personer som önskar skapa sig en bättre självbild och som motiveras av känslan att vara behövd och få tillhöra en social gemenskap som tillsammans arbetar för att påverka samhället till det bättre. Dessa gruppledare leder varken genom idealiserat inflytande eller aktiv avvikelseledning. Istället för att framhäva sin karaktär eller förhindra att misstag begås, leder de genom att ge beröm till sina fullmäktigeledamöter.

Sammanfattningsvis har denna studie uppfyllt sitt syfte att identifiera vilka drivkrafter som gruppledare anser ligga bakom fullmäktigeledamöternas ideella engagemang, vilka ledarstilar som gruppledarna använder sig av samt sambanden mellan dessa. Förhoppningen är att denna studie

bidragit till förståelsen för samband mellan drivkrafter och ledarstil i påverkansarbetande ideella organisationer.

6.2 Avslutande reflektioner

I denna avslutande del reflekteras kring de fynd som gjorts i uppsatsen. Detta ska inte ses som en del av slutsatsen utan närmast som idéer till vidare forskning. Studien visar att det existerar ett samband mellan gruppledarnas tro om drivkrafter bakom fullmäktigeledamöternas ideella engagemang och deras ledarstil. Dessa samband tydliggjordes genom skapandet av idealtypiska ledarskapsprofiler. Dessa är, som tidigare nämnts, inte baserade på fullmäktigeledamöternas verkliga drivkrafter bakom ideellt engagemang utan enbart baserade på vad gruppledarna *tror* om drivkrafter.

Trots att gruppledarna var överens om att det existerar olika drivkrafter bakom ideellt engagemang och höll med om att individens engagemangsgrad beror på i vilken grad individen anser att organisationen kan tillfredsställa dennes personliga behov, hade ingen av gruppledarna några rutiner för att identifiera fullmäktigeledamöternas verkliga drivkrafter. Gruppledarna uttryckte inte heller att de hade någon vetskap om vilka ledaregenskaper som fullmäktigeledamöterna värdesatte hos en gruppledare. Detta kan tyckas anmärkningsvärt både med hänsyn till partiernas negativa medlemsutveckling men också av den anledningen att gruppledare är förtroendevalda och riskerar att ersättas om fullmäktigeledamöterna är missnöjda med gruppledarens arbete. Forskning om fullmäktigeledamöternas verkliga drivkrafter till ideellt engagemang samt deras tankar om den idealiska gruppledaren vore av intresse för att kunna avgöra vilka utmaningar dagens gruppledare står inför i arbetet med att leda sina fullmäktigeledamöter.

I denna studie har gruppledarnas ledarstil bestämts utifrån deras egen beskrivning av sitt ledarskap. Detta medför dock en svårighet i att avgöra vilka ledarskapsbeteenden som väger tyngst och således karakteriserar gruppledarens ledarstil mest. Ett sätt att bestämma det är genom att mäta tidsåtgången för de olika ledarskapsbeteendena. Dock kan detta mått vara missvisande. Att ge personlig beröm tar kortare tid än att anordna en motivationsföreläsning men kan ha lika stor inverkan på fullmäktigeledamöten, medan att föregå med gott exempel är något som gruppledare kan göra ständigt utan att någon fullmäktigeledamot lägger märke till det. För att med säkerhet kunna säga vilken ledarstil som utmärker gruppledarens ledarskap vore det riktiga att fråga fullmäktigeledamöterna hur de uppfattar sin gruppledares ledarstil. Om man utgår från att olika fullmäktigeledamöter har olika drivkrafter till sitt ideella engagemang och således motiveras av olika slags ledarskapsbeteenden, vore det önskvärt att samma gruppledare beskrivs på flera olika sätt beroende på vilken fullmäktigeledamot som tillfrågas. Utifrån samma resonemang är det svårt att bestämma vilken ledarstil som är den mest effektiva.

Slutligen är det möjligt att spekulera kring om det är andra faktorer än gruppledares tro om drivkrafter som påverkar gruppledares val av ledarstil. En del intressanta mönster kring ledarskapsbeteendenas användning utifrån gruppledarnas olika egenskaper såsom kön, befattning, ålder och erfarenhet identifierades när intervjumaterialet analyserades. Huruvida dessa mönster är slumpmässiga eller har påverkan på gruppledares ledarstil är inte möjligt att säga utifrån den typ av datamaterial vi har tillgång till, men vore en intressant frågeställning för vidare forskning.

De politiska organisationerna har sällan studerats ur ett företagsekonomiskt managementperspektiv. Denna studie hoppas kunna bidra till att fler organisationsforskare intresserar sig för detta forskningsområde.

Källförteckning

- Alvesson, M & Sköldberg, K. 2008. *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Avolio B.J., David A., Waldman D.A. & Yammarino F.J. 1991. Leading in the 1990s: The four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4): 9-16.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free press.
- Bass, Bernard M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3): 19-31.
- Bass, Bernard M. 1998. *Transformational Leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah New Jersey: Erlbaum.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. 1998. Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6): 1516-1530.
- Cnaan, R.A & Goldberg-Glen, R.S. 1991. Measuring Motivation to Volunteer in Human Services. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (3): 269-284.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2007. *Research method in education*. 6th ed. London: Routledge-Falmer.
- Conger, J.A. 1999. Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*. 10 (2): 145 -175
- Einarsson, S. & Gustavsson, J. 2003. *Drivkrafter bakom ideellt ledarskap: en fallstudie av Svenska kyrkans unga*. Magisterexamensarbete, Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: Institutionen för Management och Organisering.
- Gustavsson, B. 2004. *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Habermann, U. 2001. *En postmoderne helgen? – Om motiver til frivillighed*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. 2003. Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14 (2): 167–187
- Karlsson, M. & Lundberg, E. 2011. *Mot medlemslösa partier: Partiföreträdare om orsaker, konsekvenser och strategier kring en svikande medlemskår*. Stockholm: Sektor 3
- Lundström, T. & Wijkström, F. 1994. *The Swedish nonprofit sector*. Forskningsrapport. Stockholm: EFI Handelshögskolan i Stockholm.

- Madestam, Jenny. 2009. *En kompis pappa och en ytlig djuping*. Diss., Stockholms universitet. Stockholm: Statsvetenskapliga institutionen på Stockholms universitet.
- Minkoff, C.D. 1994. From Service Provisions to Institutional Advocacy: The Shifting Legitimacy of Organizational Forms. *Social forces*, 72 (4): 943-969
- SFS 1991:900. Kommunallagen. Stockholm, Finansdepartementet
- Svedberg, L., Essen, J. & Jagermalm, M. 2010. *Svenskarnas engagemang är större än någonsin: Insatser i och utanför föreningslivet*. Regeringsrapport. Stockholm: Ersta Sköndal högskola.
- Sveriges Kommuner och Landsting. 2011. *Så styrs en kommun*.
http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner/sa_styrs_en_kommun
 (hämtad 2012-04-11)
- Yin, R. K. 2009. *Case study research. Design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Yukl, G. 1999. An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1): 33-48
- Yukl, G. 2013. *Leadership in Organisations*. 8th ed. Boston: Pearson

Intervjuer

- Berglund, Leif, gruppledare Socialdemokraterna, Upplands Väsby kommun, 11e april 2012
- Bouveng, Harry, gruppledare Moderaterna, Nynäshamn kommun, 4e april 2012
- Donnersvärd, Hans-Åke, gruppledare Socialdemokraterna, Nacka kommun, 11e april 2012
- Grufman, Carl, gruppledare Moderaterna, Sundbyberg kommun, 2a april 2012
- Hansjons, Elof, gruppledare Socialdemokraterna, Södertälje kommun, 3a april 2012
- Kanström, Per-Erik, gruppledare Moderaterna, Upplands Väsby kommun, 3e april 2012
- Ljungdell, Anna, gruppledare Socialdemokraterna, Nynäshamn kommun, 3a april 2012
- Lärnstad, Marita, gruppledare Moderaterna, Södertälje kommun, 4e april 2012
- Mossberg, Martina, gruppledare Moderaterna, Haninge kommun, 5e april 2012
- Noord, Robert, gruppledare Socialdemokraterna, Haningen kommun, 5e april 2012
- Nygren, Jonas, gruppledare Socialdemokraterna, Sundbyberg kommun, 2a april 2012
- Thorngren, Ingegerd, gruppledare Moderaterna, Nacka kommun, 4a april 2012

Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall

Bakgrundsfrågor

Vad heter du?

Hur gammal är du?

Hur länge har du varit aktiv inom ditt parti?

Hur länge har du varit gruppledare?

Satt du i KF innan du blev vald till gruppledare?

Engagemang

Varför tror du man engagerar sig politiskt?

Varför tror du att personer är engagerade i ett politiskt parti? (Är det samma för alla?)

- förändras personers drivkrafter över tid?

Varför tror du att personer vill engagera sig i kommunfullmäktige? (Är det samma för alla?)

Tror du att det är viktigt med ideellt engagemang och i så fall varför?

Gruppledarrollen

Hur skulle du vilja definiera din roll som gruppledare?

Vilka är dina viktigaste uppgifter?

Förväntningar

Vad har du för förväntningar på kommunfullmäktigeledamöterna?

Vad tror du att kommunfullmäktigeledamöterna förväntar sig av dig?

Hur stort är arvudet för kommunfullmäktigeledamöterna?

Vad anser du att kommunfullmäktigeledamöterna arvoderas för? / Vad de ideellt?

Motivation och ledarskap

Hur tycker du att man bör leda ideella?

Hur tycker du att man bör leda kommunfullmäktigeledamöter?

Vad gör du när ledamöterna inte presterar enligt dina förväntningar?

På vilket sätt visar du uppskattning till de som presterar enligt dina förväntningar?

På vilket sätt arbetar du med att motivera kommunfullmäktigeledamöterna?

- skiljer detta sig mellan olika ledamöter?

Bilaga 2: Tabell över ledarstilarnas användning

	Idealiserat inflytande	Inspirerande motivation	Intellektuell stimulation	Individuell hänsyn	Villkorad belöning	Avvikelseledning (aktiv)	Avvikelseledning (passiv)
Gruppledare 1	Föregå med gått exempel	Visa att det vi gör leder till någonting "Hitta på rolliga saker" Utåtriktad verksamhet	Dela med sig av information Arbetsgrupper		Referera till omval Presenter Referera till kandidatförsäkran Tävlingar Beröm		Personliga samtal - problem Gruppsamtal - problem
Gruppledare 2	Föregå med gått exempel Ange färdriktning	Samtal om förväntningar med KFL		Pusha folk för att utvecklas Individuella motivationsaktiviteter	Referera till omval Lunchmöte Beröm	Protokoll efter debatt	Personliga samtal - problem
Gruppledare 3	Föregå med gått exempel	Visa att det vi gör leder till någonting "Hitta på rolliga saker" Terminsavslutning Motivationsföreläsningar	Dela med sig av information Veckomejl om upplysningar Extra möten med gruppvänningar		Referera till omval Beröm Ge olika, rolligare, bättre uppdrag	Ena gruppen till kommande förslag	Personliga samtal - problem
Gruppledare 4	Föregå med gått exempel	Samtal om förväntningar med KFL Terminsavslutning	Dela med sig av information	Individuella motivationsaktiviteter Pusha folk för att utvecklas Stötta och erbjuda hjälp	Referera till omval Presenter Beröm Ge olika, rolligare, bättre uppdrag	Ena gruppen till kommande förslag	Personliga samtal - problem
Gruppledare 5		Visa att det vi gör leder till nånting	Dela med sig av information Veckomejl om upplysningar	Individuella motivationsaktiviteter Stötta och erbjuda hjälp	Referera till omval Beröm Ge olika, rolligare, bättre uppdrag		Personliga samtal - problem
Gruppledare 6			Dela med sig av information Leda möten ordentligt Släppa fram diskussioner		Referera till omval Beröm		Personliga samtal - problem
Gruppledare 7	Föregå med gått exempel		Dela med sig av information	Pusha folk för att utvecklas Genomför utbildningar	Referera till omval Lunchmöte Beröm	Ena gruppen till kommande förslag	Personliga samtal - problem
Gruppledare 8	Föregå med gått exempel			Pusha folk för att utvecklas	Beröm Lunchmöte	Ena gruppen till kommande förslag Närvaroförbud	Personliga samtal - problem Gruppsamtal - problem
Gruppledare 9	Föregå med gått exempel Uppförande kodex	"Hitta på rolliga saker"	Leda möten ordentligt Tema på varje möte	Pusha folk för att utvecklas Individuella motivationsaktiviteter Stötta och erbjuda hjälp Genomför utbildningar	Referera till omval Beröm Kaffe o macka i pausen	Ena gruppen till kommande förslag Samling direkt efter sammanträde	Personliga samtal - problem
Gruppledare 10	Föregå med gått exempel	Visa att det vi gör leder till nånting Samtal om förväntningar med KFL	Dela med sig av information	Pusha folk för att utvecklas	Referera till omval Beröm Ge olika, rolligare, bättre uppdrag		Personliga samtal - problem Gruppsamtal - problem
Gruppledare 11		Visa att det vi gör leder till nånting Terminsavslutning	Dela med sig av information	Individuella motivationsaktiviteter Genomför utbildningar	Referera till omval Presenter Beröm Ge olika, rolligare, bättre uppdrag	Ena gruppen till kommande förslag	Personliga samtal - problem
Gruppledare 12		Visa att det vi gör leder till nånting "Hitta på rolliga saker"		Pusha folk för att utvecklas Stötta och erbjuda hjälp Genomför utbildningar	Presenter Referera till kandidatförsäkran Beröm		Personliga samtal - problem