



Karin Robertsson

Magisterutbildning i socialt arbete, Institutionen för socialvetenskap, 60 HP

Vetenskaplig metod och examensarbete, 20 HP, SAA93, 2013

Avancerad nivå

Handledare: Ulf Hammare

Examinator: Magnus Jegermalm

Det dubbla uppdraget

En fallstudie om chefsstrukturen på lokal nivå inom en medlemsbaserad och demokratiskt styrd idéburen organisation

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Syfte	3
1.3 Frågeställningar	3
1.4 Uppsatsens disposition	3
2. Metod	4
2.1 Kvalitativ metod	4
2.2 Tillvägagångssätt och avgränsning	4
2.2.1 Fallstudie	4
2.3 Litteratursökning	5
2.4 Datainsamling.....	6
2.4.1 Urval och val av intervjupersoner	6
2.4.2 Avgränsningar	7
2.4.3 Fokuserade kvalitativa intervjuer	8
2.4.4 Intervjugenomförande	9
2.5 Metodologiska överväganden	10
2.5.1 Hermeneutik och tolkning.....	10
2.5.2 Förförståelse	11
2.5.3 Referensgrupp	12
2.6 Forskningsetiska övervägande	12
2.7 Resultatets tillförlitlighet.....	14
2.7.1 Reliabilitet	14
2.7.2 Validitet	14
2.7.3 Generaliserbarhet	15
2.8 Bearbetning av data.....	16
2.8.1 Transkribering	16
2.9 Analysstrategi	16
2.9.1 Kodning	16
2.10 Förklaring till användande av centrala begrepp	17
2.10.1 Civilsamhället och civilsamhällesorganisationer	17
2.10.2 Medlemsbaserad och demokratiskt styrd idéburen organisation	18
3. Material	18
3.1 Disposition	18
3.2 Det undersökta fallet	18
3.3 Beskrivning av intervjupersonerna och deras lokala avdelningar.....	19
3.3.1 Avdelning A	20

3.3.2 Avdelning B	20
3.3.3 Avdelning C	21
4. Tidigare forskning	21
4.1 Inledning	21
4.2 Styrning av CSOer	22
4.3 Civilsamhällets professionalisering.....	23
4.3.1 Professionaliseringens utbredning.....	24
4.3.2 Varför sker en professionalisering?.....	25
4.3.3 Professionaliseringens vidare innebörd.....	26
5. Teoretisk referensram.....	27
5.1 Inledning.....	27
5.2 Styrningsstrukturen inom medlemsbaserade idéburna organisationer.....	29
5.2.1 Det gemensamma värdesystemet och styrstrukturen	30
5.3 Ledare och chefers betydelse	31
5.3.1 Amatörer och professionella ledare.....	32
5.3.2 Oligarkins järnlag	32
6. Resultatredovisning	33
6.1 Disposition	33
6.2 Beskrivning av det dubbla uppdraget.....	34
6.2.1 Upplevelser om tillsättandet av det dubbla uppdraget	34
6.2.2 Drivkrafter, förväntningar och information inför uppdraget.....	35
6.2.3 Ordförandes förutsättningar	36
6.3 Sammanfattning	36
6.4 Upplevelser om chefsstrukturens konsekvenser för det huvudsakliga uppdraget.....	37
6.4.1 Facklig tid.....	37
6.4.2 Spänning mellan rollen som förtroendevald och rollen som anställd	39
6.4.3 Arbetsrelationen mellan ordförande och ombudsmän.....	40
6.5 Sammanfattning	42
6.6 Upplevelser om chefsstrukturens konsekvenser för arbetsmiljön.....	43
6.6.1 ”En inbyggd risk att bli utbränd”	43
6.6.2 Arbetsledning i mån av tid	44
6.6.3 Att utelämnas till medlemmarnas val.....	45
6.7 Sammanfattning	46
7. Analys av det empiriska materialet	46
7.1 Inledning.....	46
7.2 Det dubbla uppdragets baksida.....	47
7.2.1 Den övergripande styrningsstrukturen och den lokala arbetsmiljön.....	47

7.2.2 Spänningen mellan förtroendevalda och anställda.....	48
7.2.3 Vem ska vara chef?	50
7.3 Det dubbla uppdraget framsida	52
8. Slutsatser	53
9. Diskussion	54
9.1 Ett oligarkins vaccin?	54
9.2 Egna reflektioner	55
10. Fortsatt forskning	56
11. Referenser.....	58
11.1 Elektroniska referenser.....	59
12. Bilagor	60
12.1 Informationsbrev	60
12. 2 Intervjuguider	62
12.2.1 Intervjuguide ordförande/lokal samordnare	62
12.2.2 Intervjuguide anställda	64

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att beskriva och problematisera vad det innebär för en medlemsbaserad och demokratisk styrd idéburen organisation att förtroendevalda ordföranden har ett chefsansvar för anställda medarbetare på lokal nivå. Detta undersöktes genom nio kvalitativa intervjuer från den lokala nivån inom organisationen utifrån frågeställningar om chefsstrukturens konsekvenser avseende de lokala avdelningarnas arbete med organisationens huvudsakliga uppdrag samt konsekvenser avseende de lokala avdelningarnas arbetsmiljö. En kvalitativ metod har tillämpats och uppsatsen har designats som en fallstudie där det undersökta fallet utgörs av en medlemsbaserad och demokratiskt styrd idéburen civilsamhällesorganisation [CSO]. Den aktuella organisationen kan sägas stå inför en rad organisatoriska utmaningar, varav en specifikt handlar om interna krav på en rationaliserad lokal styrningsstruktur. För att analysera studiens empiriska material har tidigare forskning och teorier relaterade till styrning och ledning av CSOer, samt forskning om rationaliserings- och professionaliseringsprocesser inom det civila samhället, tillämpats.

Analysen av det empiriska materialet visar att chefsstrukturen på lokal nivå påverkas av organisationens demokratiska styrningsstruktur på så vis att ordförande väljs till en ofta ottydligt definierad situation där både ett idéburet uppdrag och ett chefsuppdrag ska kombineras. Detta dubbla uppdrag med sina två relativt olika roller i fråga om arbetsuppgifter och ansvarsområden, men också avseende vilken kompetens och erfarenhet som krävs i de olika rollerna, kan sägas ha en fram- och en baksida. Det dubbla uppdragets baksida handlar dels om konsekvenser för de lokala avdelningarnas strategiska arbete med organisationens politiska uppdrag och därigenom medlemmarna, till exempel i fråga om att den formella fackliga tiden används till att agera chef. Dels medför baksidan konsekvenser för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö bland annat i fråga om anställdas tillgång till arbetsledning samt de förtroendevaldas arbetstid. Framsidan innebär en potential som, givet att det dubbla uppdraget ges rätt förutsättningar, skulle kunna fungera som ett potentiellt vaccin mot tjänstemannastyrning och oligarkiska tendenser inom en medlemsbaserad och demokratiskt styrd idéburen organisation.

Nyckelord: Medlemsbaserad organisation, styrning, rationalisering, professionalisering, civilsamhälle

1. Inledning

Den här uppsatsen handlar främst om styrning och ledning av civilsamhällesorganisationer [CSOer]. I en svensk kontext kan forskning om styrning och ledning av CSOer (Jfr den engelska beteckningen *nonprofit governance research*) beskrivas som relativt outforskat, även om några studier finns i ämnet (se t ex. Hvenmark, 2008; Einarsson, 2012a; Einarsson, 2012b). Detta ämne sätts dock i innevarande uppsats i relation till en mer samhälls- och sektorsövergripande trend mot ökade krav på effektiviserade CSOer. Krav som vidare kan relateras till styrningen av dessa organisationer och som mer konkret tar formen av rationaliserings- och professionaliseringstendenser. Forskare i såväl en nationell som internationell kontext har observerat en utveckling mot ökad professionalisering av såväl samhället i stort (se t. ex. Wijkström och Einarsson, 2006) som det civila samhället och dess organisationer mer specifikt (se t.ex. Michels 1911/1983; Skocpol, 2003; Chartrand, 2004; Hwang & Powell, 2009). Inom det svenska civilsamhället har forskare konstaterat att det skett en rationalisering av medlemskapsorganisationer delvis till följd av tekniska innovationer. Ny teknik gör det möjligt för organisationer att rationalisera och omorganisera vilket för medlemsbaserade organisationer innebär att det numera behövs färre människor för att sköta organisationerna. En utveckling som i sin tur leder till att medlemmar blir mindre viktiga för organisationerna och därigenom öppnas organisationerna upp för professionell och anställd personal. Organisationens kunskapsmässiga och materiella resurser förstärks därmed medan de blir allt mindre beroende av människors frivilliga insatser (Ahrne och Papakostas, 2002; Papakostas, 2012). I linje med detta menar amerikanska forskare (se t ex Hwang och Powell, 2009) att en ökad rationalisering och professionalisering av CSOer leder till att organisationerna alltmer byråkratiseras och att dessa organisationers själva hjärta, det vill säga, varför och för vem man faktiskt finns till riskerar att påverkas av denna utveckling (Jfr Hammare, 2013).

1.1 Problemformulering

Inom ramen för det civila samhället finns en rad ibland väldigt olika sorters organisationer, såväl röstorganisationer, vars huvudsakliga uppdrag är att vara de egna medlemmarnas röst för exempelvis bättre yrkesvillkor, som serviceorganisationer, vars huvudsakliga uppdrag handlar om att utföra service för sina egna medlemmar eller för andra i form av välfärdsservice och socialt arbete. Den gemensamma nämnaren är dessa organisationers *folkrörelseinspirerade* organisering som traditionellt har utgjort den huvudsakliga form för hur man organiserat sig inom det svenska civilsamhället. Dessa folkrörelser bygger huvudsakligen på formellt

medlemskap, ett demokratiskt beslutsfattande och en ideologisk värdegrund vilken styr inriktningen för organisationernas verksamhet (Lundström och Wijkström, 2002). Mot bakgrund av detta utgår jag i denna uppsats ifrån ett civilsamhällesperspektiv vilket här innebär att den undersökta organisationen, som är ett fackförbund, primärt *inte* behandlas som ett fackförbund utan som en medlemsbaserad och demokratiskt styrd idéburen CSO. Detta perspektiv möjliggör att begreppsligt särskilja CSOer från andra typer av organisationer inom till exempel den offentliga eller privata sfären av samhället. På det sättet kan sökljuset i denna uppsats riktas mot hur mer övergripande tendenser som ökade krav på en rationaliserad styrning, främst i form av professionaliseringstendenser, påverkar organisationer med ovan nämnda gemensamma komponenter.

Den undersökta organisationen, vilken utgör uppsatsen empiriska material, står idag inför en rad olika organisatoriska utmaningar varav en specifikt handlar om interna krav (från såväl medlemmar som förtroendevalda och anställda tjänstemän) på en rationaliserad styrningsstruktur på den lokala nivån. Detta eftersom organisationen idag har en internt omdiskuterad chefsstruktur som innebär att de lokala ordförandena väljs av organisationens medlemmar till ett fackligt förtroendeuppdrag och får samtidigt ett konkret chefsansvar för den anställda ombudsmannen och administratören på den lokala avdelningen. Ett uppdrag jag i denna uppsats valt att benämna som *det dubbla uppdraget* och som för den undersökta organisationen innebär både för- och nackdelar. Ur forskningssynpunkt är det dubbla uppdraget intressant att undersöka närmare dels eftersom det annars är brukligt att rollen som förtroendevald respektive tjänsteman är separerade inom demokratiskt styrda organisationer och verksamheter. I det undersökta fallet har dock dessa två olika roller smält samman i en funktion vilket innebär att ordföranden väljs till och innehar ett idéburet mandat och ledarskap, vars uppdrag är att driva och genomföra organisationens övergripande idéburna uppdrag, samtidigt som de har ett chefsansvar för medarbetarna på den lokala avdelningen. Dels är det intressant eftersom att det i denna typ av organisationer, det vill säga civilsamhällesorganisationer, nästan uteslutande handlar om balansen och maktindelningen mellan å ena sidan anställda och avlönade tjänstemän och å andra sidan icke-anställda och icke-avlönade förtroendevalda och andra frivilligarbetare. Kategorier som traditionellt sett inte finns i organisationer inom andra samhällsliga sfärer (Wijkström och Einarsson, 2006). Det dubbla uppdraget är därmed en organisering som väcker frågor om vilka konsekvenser en sammanblandning av förtroendemannarollen och tjänstemannarollen för med sig för denna typ av organisation avseende exempelvis maktindelning och balans mellan de förtroendevalda och de anställda tjänstemännen, samt eventuella konsekvenser för organisationens huvudsakliga idéburna uppdrag. Därigenom kan

denna uppsats empiriska material och slutsatser även sägas vara av relevans för organisationer med liknande struktur som står inför liknade organisatoriska utmaningar i form av rationaliserings- och professionaliseringsprocesser, oavsett om dessa organisationers idéburna uppdrag handlar om att producera röst för sina egna medlemmars yrkesvillkor eller om att producera välfärdsservice i form av socialt arbete.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och problematisera vad det innebär för en medlemsbase-rad och demokratisk styrd idéburen organisation att förtroendevalda ordföranden har ett chefsansvar för anställda medarbetare på lokal nivå.

1.3 Frågeställningar

Syftet nås genom att undersöka hur människor på lokal nivå inom organisationen upplever chefsstrukturen och konkretiseras ytterligare genom följande två frågeställningar:

1. Vilka konsekvenser medför organiseringen av chefsstrukturen avseende de lokala avdelningarnas arbete med organisationens huvudsakliga uppdrag?
2. Vilka konsekvenser medför organiseringen av chefsstrukturen för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö?

1.4 Uppsatsens disposition

Följande avsnitt är en kortfattad presentation över uppsatsens fortsatta innehåll som syftar till att underlätta för läsaren. I avsnitt två som följer närmast redovisas den metod och vetenskapsteoretiska ansatser som tillämpats i uppsatsens genomförande. Avsnitt tre introducerar läsaren till en närmare presentation av den undersökta organisationen, intervjupersonerna samt de lokala avdelningarna som utgör det empiriska materialet. I avsnitt fyra introduceras läsaren till tidigare forskning vars syfte är att placera det undersökta fallet i en relevant och aktuell forskningskontext. I efterföljande avsnitt fem presenteras de teoretiska referensramar som sedan tillämpas i min analys av det empiriska materialet, vilken utgör avsnitt sju. Innan analysen finns resultatredovisningen av det empiriska materialet återgiven i avsnitt sex. Till sist inrymmer uppsatsens avslutande avsnitt de centrala empiriska slutsatser som kunnat konstateras, vilka sedan diskuteras och leder mig fram till tankar kring fortsatt forskning.

2. Metod

2.1 Kvalitativ metod

Uppsatsen utgår ifrån en kvalitativ forskningsansats vilken enligt Bryman (2012, s. 380) kännetecknas av att forskaren intresserar sig för att försöka förstå en social värld genom att undersöka människors tolkningar av den. Tonvikten i denna metod är forskarens förståelse och tolkning av individers uppfattningar om verkligheten i en given miljö. Den kvalitativa metodens betoning på individers subjektiva uppfattningar om sin livsvärld gjorde att jag valde att använda mig av denna metod eftersom jag intresserar mig för att undersöka hur människor från den lokala nivån inom en organisation upplever organiseringen av den lokala chefsstrukturen. För att undersöka detta har jag använt mig av kvalitativa intervjuer vilket Kvale och Brinkman (2009, s. 18) menar är en användbar metod för att fånga erfarenheter och innebörder ur intervjupersonernas vardagsvärld. Genom intervjun kan de förmedla sin situation till forskaren ur ett eget perspektiv formulerat med sina egna ord.

Vidare har jag arbetat utifrån en induktiv ansats vilket enligt Watt Boolsen (2007, s. 26f) innebär att forskaren först samlar in empiri och med avstamp i den sedan formulerar en teori eller delar av en teori. Tjora (2012, s. 16) beskriver denna ansats som ett explorativt och empiridrivet tillvägagångssätt. Jag valde en induktiv ansats eftersom situationen på lokal nivå inom organisationen framstår som unik i en svensk civilsamhälleskontext (se *problemformulering*) och jag ville utgå från intervjupersonernas upplevelser för att nå den del av syftet som handlar om att beskriva situationen på lokal nivå. För att sedan tolka och förstå det empiriska materialet och därmed nå syftets andra del, att problematisera situationen på lokal nivå, har jag använt relevant tidigare forskning och teori om styrning och ledning av CSOer samt forskning om professionaliseringstendenser inom det civila samhället för att för att rama in det empiriska materialet med en relevant forskningskontext.

2.2 Tillvägagångssätt och avgränsning

2.2.1 Fallstudie

Uppsatsen har designats som en fallstudie vilket enligt Denscombe (2009/1998, s. 60) är en användbar forskningsdesign när fokus ligger på att undersöka relationer och processer inom ett givet fall, till exempel inom en organisation. Denscombe menar vidare att fallstudien erbjuder en möjlighet att på djupet undersöka och reda ut komplexiteten i en given situation eller ett fenomen. Enligt samma författare brukar fallstudien vanligen beskrivas som att den ska belysa det generella genom att titta på det enskilda, varför det är viktigt att i en fallstudie göra en tydlig avgränsning för att särskilja den situation som ska undersökas från det större

sammanhanget. Bryman (2012, s. 70) beskriver vidare hur olika typer av fall väljs ut av forskaren utifrån olika premisser, varav ett är det så kallade extrema eller unika fallet som enligt författaren väljs ut till följd av att det anses vara så pass intressant att det kan betraktas som ett unikt fall. Mot bakgrunden att den lokala chefsstrukturen inom den undersökta organisationen framstår som unik i en svensk civilsamhälleskontext, vilket närmare beskrevs i uppsatsen inledande avsnitt, utgör den situationen på lokal nivå en kontext som i sig själv är intressant att undersöka närmare. Jag valde att designa min studie som en fallstudie eftersom jag ville undersöka den lokala chefsstrukturen på djupet och ta reda på vad en sådan organisering får för konsekvenser för den aktuella organisationen. Inom den undersökta organisationen existerar just denna chefsstruktur endast på den lokala nivån varför jag valde att särskilja den från den nationella nivån och närmare undersöka hur individer som arbetar på några olika lokala avdelningar upplever chefstrukturen.

Yin (2009, s. 60) beskriver vidare hur det finns olika typer av fallstudier och benämner den typ som jag valt att använda mig av som ett enskilt fall med flera analysenheter. Det undersökta fallet i uppsatsen utgörs av en enskild organisation och de olika analysenheterna utgörs av tre olika lokala avdelningar inom organisationen. Jag valde att genomföra intervjuer på några olika lokalavdelningar för att kunna jämföra upplevelser dem emellan med ambitionen att få till ett rikare empiriskt material.

2.3 Litteratursökning

För att försöka ringa in det ämne jag intresserar mig för i denna uppsats och för att påbörja processen med att formulera forskningsfrågor, genomförde jag ett antal litteratursökningar. Backman (2008, s. 28f) beskriver att insamling av litteratur är ett obligatoriskt steg i en forskningsstudie för att bilda sig en uppfattning om vad tidigare forskning fokuserat på inom ramen för den aktuella studiens syfte, frågeställningar och avgränsningar. Författaren beskriver vidare detta steg som nödvändigt för att formulera relevanta forskningsfrågor.

Jag valde att söka litteratur med såväl engelska som svenska sökord eftersom jag ville säkerställa en bred sökning. Inledningsvis sökte jag litteratur om ledning och styrning av CSOer. Till följd av att den litteratur jag fann avseende styrning och ledning ofta diskuterade och relaterade till begreppet professionalisering, gick jag sedan vidare till sökningar om civilsamhället och professionalisering.

Litteratursökningar genomfördes först i bibliotekskatalogerna LIBRA och LIBRIS. I databaserna Diva, Academic Search Premier samt SocIndex användes söktermer konstruerade utifrån databasernas så kallade subject terms, där jag prövade mig fram genom ett antal olika

kombinationer (se Tabell 1). En sökning genomfördes även direkt i den internationella tidskriften *Nonprofit Management and Leadership*s egen sökmotor då jag bedömde att den har ett för uppsatsen relevant fokus på artiklar. De träffar som bedömdes som relevanta för uppsatsen valdes ut och finns närmare återgivna under avsnittet tidigare forskning, ytterligare några finns återgivna i avsnittet teoretiska referensramar. Det bör nämnas att mitt urval av litteratur har anpassats inom tids-ramen och utrymmet för denna uppsats vilket medförde att jag till exempel valde bort student-uppsatser direkt. Jag har också valt bort litteratur som i alltför hög grad berör ledning i termer av personliga egenskaper, det vill säga litteratur om ledarskap, med för vagt eller inget fokus på organisationer och organisering. Givetvis kan mitt urval innebära att tidigare forskning av relevans för min uppsats har valts bort men å andra sidan är utrymmet begränsat och en sällning av träffarna var därför nödvändig.

Tabell 1. Databaser och sökord

Databas	Sökord/term	Träffar
LIBRIS	ideella organisationer OR idéburna organisationer OCH ledning	8
LIBRA	ideella organisationer ELLER idéburna organisationer ledning styrning	2
Diva	Ideella organisationer AND ledarskap	0
Diva	Nonprofit organizations AND leadership	0
Libra	Professionalisering	0
Diva	professionalisering AND ideella organisationer OR idéburna organisationer OR civilsamhället	0
Acedemic Search	((DE "NONPROFIT organizations") OR (DE "NON-PROFIT sector")) AND (DE "LEADERSHIP")	2
SocIndex	((DE "NONPROFIT organizations") OR (DE "NON-PROFIT sector")) AND (DE "LEADERSHIP")	3
Academic Search Premier	((DE "PROFESSIONALIZATION") OR (DE "PROFESSIONALISM")) AND (DE "NONPROFIT sector" OR DE "NONPROFIT organizations")	0
Soc Index	((DE "PROFESSIONALIZATION") OR (DE "PROFESSIONALISM")) AND (DE "NONPROFIT organizations")	1
Nonprofit Management and Leadership	Internal governance	1

2.4 Datainsamling

2.4.1 Urval och val av intervjupersoner

Den strategi jag använde för insamling av empirin benämns av Bryman (2012, s. 418) som målinriktat urval, vilket enligt författaren kännetecknas av att det görs strategiskt och utifrån

relevans för de frågeställningar som studien ska besvara. Jag valde ett målinriktat urval eftersom jag hade tillgång till ett antal potentiella intervjupersoner inom den aktuella organisationen som utifrån sina funktioner på de lokala avdelningarna antogs kunna återge upplevelser och erfarenheter av den chefsstruktur som jag hade för avsikt att undersöka.

Urvalet av potentiella intervjupersoner gjordes primärt genom att en representant vid organisationens nationella kansli tillhandahöll mig en lista med kontaktuppgifter till de totalt 18 lokala avdelningar som har en förtroendevald samordnare som arbetsleder den anställda personalen. Totalt kontaktades 13 av dessa avdelningar av mig via mail. Avdelningarnas ordförande informerades också internt inför detta moment via mail från organisationens förbundsordförande och kanslichef, avseende den övergripande studien som jag har arbetat med parallellt med uppsatsen (se rubriken *metodologiska överväganden* i detta avsnitt för en närmare diskussion avseende detta). Samma information fanns dessutom tillgänglig på organisationens intranät. Att ordföranden hade informerats innan jag tog kontakt med dem underlättade förmodligen då intresset för att delta i studien var relativt stort. Sammanlagt anmälde tio ordföranden och tio anställda sitt intresse för att delta i studien. Jag beslutade till följd av att studien designats som en fallstudie med olika analysenheter, att hålla intervjuerna till några sammanhängande miljöer. Detta ledde till att jag kontaktade ordföranden på de 13 olika avdelningarna först för att undersöka deras intresse för att delta i studien. När en ordförande anmält sitt intresse för att delta kontaktade jag sedan de anställda medarbetarna på samma avdelning separat för att även undersöka deras intresse för att delta i studien. När samtliga tre funktioner på samma avdelning (ordföranden, administratör och ombudsman) anmält intresse för att delta i studien kontaktade jag dem, återigen separat, för att boka en tid för intervju. Sammanlagt har nio kvalitativa intervjuer genomförts på tre olika lokala avdelningar inom organisationen.

2.4.2 Avgränsningar

Sammanlagt finns 21 lokala avdelningar inom den undersökta organisationen men bara 18 av dessa ingick i det primära urvalet. Denna avgränsning gjordes till följd av att tre större avdelningar istället har anställda chefer som leder de anställda medarbetarna, istället för en förtroendevald som i de övriga fallen. Till följd av att jag tidsmässigt inte skulle hinna intervjua alla 18 avdelningarna valdes fem av dessa bort direkt av mig på grund av att ordföranden var på föräldraledighet eller att några ordförande var avgående eller relativt ny i sin roll. Totalt ingick alltså 13 lokala avdelningar i det primära urvalet. Avgränsningen i antal intervjuer anpassades som tidigare nämnts efter tidsramen för arbetet med uppsatsen varför inte alla de

avdelningar och personer som fick en förfrågan och visade intresse ingår i det slutliga urvalet för denna uppsats.

Det bör i tillägg nämnas att jag länge funderade fram och tillbaka på hur jag skulle gå tillväga för att kontakta avdelningarna. Med facit i hand hade jag valt att kontakta samtliga personer på de respektive avdelningarna samtidigt främst med anledning av att det finns en oundviklig maktrelation mellan ordförande och anställda till följd av att de också är medarbetarnas närmaste chef som i värsta fall kan ha fört med sig att någon tackat ja till att delta i studien på grund av att deras närmaste chef förespråkade det (eller tackat nej till medverkan för att chefen inte förespråkade det). Anledningen till att jag kontaktade endast ord-föranden inledningsvis gjordes enbart av pragmatiska skäl. Jag bedömde det helt enkelt som en alltför tidskrävande uppgift att maila tre gånger 13 avdelningar och administrera samtliga svar ifrån motsvarande individer inom ramen för den tidsbegränsning jag arbetade utifrån med uppsatsen.

2.4.3 Fokuserade kvalitativa intervjuer

För att samla in empiri som kunde nå studiens syfte och frågeställningar, det vill säga att undersöka människors upplevelser av chefsstrukturens organisering på lokal nivå, valde jag att använda mig av kvalitativa intervjuer. Denscombe (2009, s. 235) beskriver kvalitativa intervjuer som ett lämpligt tillvägagångssätt för att samla in empiri när mer komplexa och subtila problem ska undersökas, till exempel relationer. Författaren beskriver vidare hur kvalitativa intervjuer ger utrymme för människors åsikter, erfarenheter och uppfattningar om det fenomen som ska undersökas närmare. Det finns dock olika typer av kvalitativa intervjuer och jag valde att använda mig av så kallade fokuserade intervjuer. Denna typ av intervju beskrivs av Tjora (2012, s. 97) som en variant av halvstrukturerade intervjuer och författaren menar att denna intervjuform är användbar när ämnet är tydligt avgränsat innan intervjuerna genomförs, när det bedöms att förtroende kan upprättas relativt snabbt och när inte alltför känsliga ämnen ska undersökas. Samma författare beskriver vidare att det som skiljer denna typ av intervjuer mot exempelvis djupintervjuer är att tonvikten ligger på förarbetet med ett väl avgränsat tema som ska undersökas snarare än att avgränsningar görs efter intervjuerna. I och med att jag hade ett relativt avgränsat tema tidigt i arbetsprocessen med uppsatsen i form av en organisation, en lokal situation samt tillgång till ett ganska stort antal potentiella intervjupersoner framstod fokuserade intervjuer som en lämplig intervjuform.

Tjora (2012, s. 100f) beskriver vidare att en intervjuguide bör tillämpas eftersom en sådan kan hjälpa till att strukturera intervjuerna, samt att det finns olika sätt att utforma en intervjuguide för olika typer av kvalitativa intervjuer. Jag valde att använda mig av en intervjuguide

med färdigformulerade frågor (se *bilagor*) som jag delade in i olika huvudrubriker efter uppsatsens frågeställningar. Detta gjordes eftersom det hjälpte mig att hålla mig till ämnet som jag intresserade mig för att undersöka och att säkerställa att alla intervjupersoner fick svara på samma frågor. Därigenom kunde jag även säkerställa att uppsatsens syfte och frågeställningar täcktes under intervjuerna.

2.4.4 Intervjugenomförande

Till följd av att den undersökta organisationens lokala avdelningar är geografiskt indelade efter län i Sverige använde jag mig av telefonintervjuer eftersom det inom tidsramen för uppsatsen inte fanns något utrymme för resor utanför Stockholmsområdet. Bryman (2012, s. 488) beskriver hur telefonintervjuer kan underlätta för intervjuaren att ställa känsliga frågor då intervjupersonen under ett telefonsamtal kan uppleva sig mer avslappnad att svara, jämfört med en intervju under fysisk närvaro. I det sammanhanget diskuterar Denscombe (2009, s. 244-245) även intervjuareffekten som handlar om forskarens identitet, till exempel ålder, kön, etnicitet och yrkesstatus vilken kan spela in på intervjupersonernas uppfattningar om forskaren och därmed vilka svar intervjupersonerna är benägna att ge. Intervjuareffekter begränsas något vid telefonintervjuer men går enligt författaren inte att undvika helt.

Samtliga intervjupersoner kontaktades av mig på sin arbetstid via telefon efter en avtalad tid om intervju. Med hänvisning till att alla intervjupersoner redan fått information om den övergripande studien från den undersökta organisationen internt (se rubriken förförståelse i detta avsnitt) och även från mig via min intresseförfrågan, ställdes inledningsvis frågan om studiens syfte var tydliggjort för intervjupersonerna. Därefter garanterades anonymitet för intervjupersonerna och ett muntligt samtycke till att spela in intervjun inhämtades (se *forskningsetiska överväganden* i detta avsnitt).

Intervjuerna spelades in med hjälp av en diktafon och en telefonmick. Jag har under intervjuerna tillämpat de allmänna kvalitetskriterier för en god forskningintervju som Kvale och Brinkman (2009, s. 182f) förespråkar, till exempel att ställa tydliga och enkla frågor till intervjupersonerna, att lyssna aktivt och att vara öppen för det intervjupersonerna berättar om. Särskilt har jag tagit hänsyn till det som Denscombe (2009/1998, s. 235) menar är forskarens roll under intervjun, nämligen att ingripa så lite som möjligt för att tillåta intervjupersonerna att använda sina egna ord och tankar vilket också enligt författaren, är ett sätt att upptäcka komplexa frågor.

Enligt Kvale och Brinkman (a.a., s. 48f) är det även viktigt att som intervjuare vara medveten om att den råder en maktasymmetri mellan intervjuaren och intervjupersonen. Det kan

kopplas samman till det tolkningsmonopol som författarna beskriver att intervjuaren har gentemot intervjupersonen och det är viktigt att vara medveten om de tolkningar, erfarenheter och förförståelsen som man som forskare bär med sig in i en intervjusituation. Samtidigt påpekar de att det inte finns något sätt att komma ifrån det förutom att genomgående förhålla sig till det och tydligt redovisa hur detta gjorts. Jag har förhållit mig till detta dels genom att försöka utforma intervjufrågorna som öppna frågor och dels genom att jag under själva intervjuerna lyssnat aktivt mer än jag pratat för att istället lämna så mycket utrymme som möjligt åt intervjupersonernas egna upplevelser och ord. Frågorna ställdes utifrån intervjuguiden men i de flesta fall berörde intervjupersonerna vid flera frågor samtidigt i sina svar. I vissa fall följde längre resonemang från intervjupersonen då jag bara hummat i telefonen för att kommunicera att jag lyssnar på dem. Följdfrågor ställdes för att bidra till att utveckla eller för att försäkra mig om att jag förstått hur en intervjuperson menar. Följdfrågor ställdes också när teman som föll utanför intervjuguiden berördes men som väckte min nyfikenhet och bedömdes intressanta för studien i sin helhet.

2.5 Metodologiska överväganden

2.5.1 Hermeneutik och tolkning

Ett klagörande av forskarens epistemologiska utgångspunkt, det vill säga hur vi ser på kunskap, samt ontologiska utgångspunkt, det vill säga våra tolkningar av livsvärlden, är enligt Dahlberg et al (2008) avgörande för all forskning. Jag har i linje med detta valt att tillämpa hermeneutiken som vetenskapsteoretisk utgångspunkt. Ödman (2007, s. 14f) beskriver att vi enligt hermeneutiken aldrig kan ställa oss utanför oss själva när vi studerar verkligheten. Det innebär enligt författaren att vår förståelse och tolkningar av till exempel det vi läser och det material vi samlar in i en forskningsprocess, alltid är betingad av att vi är historiska varelser med förförståelse i form av tidigare erfarenheter. Därmed menar författarna att hermeneutiken kan beskrivas som att tolkningen är dess huvudsakliga forskningsmetod. En strävan efter någon absolut sanning är oviktigt eftersom det enligt den hermeneutiska kunskapsteorin inte existerar någon sådan sanning. Dahlberg et al (2008., s. 86) diskuterar vidare vikten av ett grundläggande resonemang kring människors olika sätt att uppfatta världen, särskilt i en kvalitativ studie vars empiriska material utgörs av människors uppfattningar om det undersökta fenomenet samt forskarens tolkningar av deras utsagor.

Jag har med avstamp i Ödman (2007) och Dahlberg et al (2008) utgått från att min förståelse av världen härleds från mina tolkningar av den, vilka in sin tur är en följd av mina tidigare erfarenheter och att jag som individ inte kan frigöra mig ifrån min historia och mina tidi-

gare erfarenheter. Som forskare måste jag förhålla mig till mina tolkningar och det bör därför understrykas att den analys av det empiriska material som redovisas i denna uppsats är en produkt av mina tolkningar av intervjupersonernas upplevelser av den undersökta chefsstrukturen. Det är naturligtvis sannolikt att någon annan med andra erfarenheter och en annan förståelse skulle göra annorlunda tolkningar. Den strategi som tillämpats för att förhålla mig till detta under forskningsprocessen har varit att utgå från det insamlade empiriska materialet och att så nyanserat som möjligt återge intervjupersonernas egna upplevelser. Detta har gjorts genom en berättande text (se avsnittet resultatredovisning) där jag försökt att återge olika sidor, exempelvis i form av såväl fördelar som nackdelar i upplevelserna av den undersökta situationen på lokal nivå.

2.5.2 Förförståelse

Det empiriska materialet i denna uppsats ryms delvis inom ramen för ett mindre forskningsprojekt på uppdrag av den undersökta organisationen. En kort bakgrund till detta är att organisationen som ett led i sitt övergripande utvecklingsarbete beslutade att undersöka situationen på den lokala nivån närmare för att kunna fatta beslut om dess vara eller icke vara. Mot bakgrund av detta har jag fått den lokala situationen beskriven för mig av tjänstemän vid organisationens nationella kansli och det är naturligtvis möjligt att jag färgats av tjänstemännens beskrivning i utformandet av forskningsfrågor och intervjufrågor. Den huvudsakliga skillnaden mellan uppdraget och uppsatsen är att uppdragets syfte och frågeställningar riktas mot att utgöra ett diskussionsunderlag för att behålla eller förändra chefsstrukturen på lokal nivå, medan uppsatsens dito formulerats mer öppet eftersom de ämnen den tangerar även är relevanta för andra medlemsbaserade och demokratiskt styrda idéburna organisationer som står inför liknande organisatoriska utmaningar (se problemformulering).

Mot den bakgrunden har det bitvis varit utmanande för mig förhålla mig parallellt till både uppdraget och uppsatsen. En process som dock har underlättats av en annan aspekt av min förförståelse, nämligen mitt eget intresse för ledarskap och styrning av CSOer. Ett intresse som tog sin början under min socionomutbildning via ett engagemang som förtroendevald ordförande i en ideell organisation som arbetar med stöd och prevention för unga. Under tiden som förtroendevald ingick arbetsgivaransvar för flera anställda vilket gav uppskov till många tankar kring ideellt ledarskap och CSOers förutsättningar och dilemman. Jag påbörjade till följd av mitt intresse för ledarskap och organisationsfrågor magisterutbildningen vid Ersta Sköndal Högskola där jag fick tillgång till teoretiska verktyg som har hjälpt mig att förstå min praktiska erfarenhet i ett större sammanhang. I samband med utbildningen erbjöds jag anställ-

ning inom ett forskningsprojekt som handlade om förtroendevaldas syn på kompetens och lärande. I takt med att jag arbetade med projektet träffade jag fler forskare och praktiker som intresserade sig för liknande frågor. Uppsatsen huvudsakliga teman och fokus har därmed tangerat den forskning jag tidigare arbetat med och intresserat mig för.

2.5.3 Referensgrupp

En referensgrupp har följt arbetet med det övergripande forskningsuppdraget (och därmed indirekt arbetet med uppsatsen). Referensgruppen bestod av en centralt placerad tjänsteman och en ledamot i förbundsstyrelsen som båda hade insyn och personlig erfarenhet av den aktuella chefstrukturen inom organisationen. Syftet med referensgruppen var att bidra till att ställa relevanta intervjufrågor som antogs kunna fånga in upplevelser av den lokala chefstrukturen som också är föremålet för både uppdragets och uppsatsens övergripande syfte. Referensgruppen har varit värdefull för studien men har naturligtvis haft en inverkan på hur några av intervjufrågorna slutligen formulerades vilket jag här har för avsikt att diskutera.

Inför det första mötet med referensgruppen hade ett utkast med intervjufrågor och teman arbetats fram av mig och syftet med mötet var att samla in synpunkter kring hur väl frågorna ansågs kunna fånga in upplevelser i enlighet med studiens övergripande ämne och centrala tema. Referensgruppen kunde i det skedet bidra med värdefull kunskap om organisationens interna struktur vilket bidrog till att några av frågorna konkretiserades och några frågor lades till, och ledde till att den ursprungliga intervjuguiden arbetades om något. De frågor som lades till i samråd med referensgruppen har markerats med * i intervjuguiden (se *bilagor*). Syftet med att lägga till dessa frågor var att referensgruppen trodde att detta möjliggjorde att fler nyanser av det som skulle undersökas kunde fångas in vilket jag själv, som extern i organisationen, inte hade kunnat identifiera till följd av att jag inte har daglig kontakt med de lokala avdelningarna. Syftet med att formulera om några av frågorna var att de helt enkelt skulle bli mer begripliga för intervjupersonerna och därmed lättare för dem att svara på i en skarp intervjusituation.

2.6 Forskningsetiska övervägande

Lag (2003: 460) innehåller bestämmelser om etikprövning av forskning som avser människor och biologiskt material från människor. Enligt § 2 i lagen omfattas dock inte sådant arbete som utförs inom ramen för högskoleutbildning på grundnivå eller på avancerad nivå av kravet att ansöka om etikprövning. Däremot har jag tagit hänsyn till Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning.

Inledningsvis har jag tagit hänsyn till *informationskravet* (a.a., s. 7-8) vilket reglerar att forskningspersonerna har fått information avseende den övergripande planen för forskningen, syftet med forskningen, de metoder som används, vem som är forskningshuvudman, att delta i forskningen är frivilligt samt forskningspersonens rätt att när som helst avbryta sin medverkan. Informationskravet har tillämpats skriftligt genom ett informationsbrev via mail i samband med att jag kontaktade potentiella intervjupersoner för en intresseförfrågan. Även ett informationsbrev som komponerades av undertecknad tillsammans med företrädare för organisationen gick ut till de lokala avdelningarna via organisationens ordförande och kanslichef (se Bilaga 1) och fanns även tillgängligt på organisationens intranät inför studien. Vidare har jag tillämpat *samtyckeskravet* (a.a., s. 9 -11), som handlar om att deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Kravet konkretiseras i regler som anger att forskaren ska inhämta undersökningsdeltagares samtycke, att de som medverkar i en undersökning ska ha rätt att självständigt bestämma om, hur länge och på vilka villkor de ska delta. Forskningsdeltagarna ska även kunna avbryta sin medverkan utan att detta medför negativa följder för dem. Jag har tagit hänsyn till detta krav dels genom att inför varje intervju inhämta intervjupersonernas muntliga samtycke till att spela in intervjun och informerat dem om att de när som helst får avsluta intervjun eller välja att inte svara på en fråga. I efterhand har jag också inhämtat skriftligt godkännande av de direkta citat jag redovisar i avsnittet resultatredovisning från samtliga intervjupersoner.

Slutligen, har jag även tillämpat *konfidentialitetskravet* (a.a., s. 12- 13). Med detta krav menas dels att personuppgifter om intervjupersoner ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem, dels att enskilda människor inte ska kunna identifieras av utomstående varken vid skriftlig eller muntlig avrapportering av empiriska resultat. Detta innebär vidare att det ska vara praktiskt omöjligt för utomstående att komma åt uppgifterna. Detta har jag tagit hänsyn till genom att koda intervjupersonernas namn och avdelning och förvarat information om deras personuppgifter på en privat dator som är lösenordskyddad och endast undertecknad har tillgång till. I Vetenskapsrådets skrift framhålls vidare att forskaren ska vara medveten om att även om personuppgifter publiceras utan att intervjupersoner nämns vid exempelvis namn, kan det vara möjligt för vissa läsare att identifieras någon individ, om data är tillräckligt detaljerad. Därmed är det nödvändigt att vidta åtgärder för att försvåra för utomstående att identifiera enskilda individer. Denna uppmaning har jag följt dels genom att avidentifiera intervjupersonerna vid namn och kön, dels genom att avidentifiera namnet på den lokala avdelning de är knutna till inom den undersökta organisationen och detaljer om avdelningarnas reella storlek och geografiska läge. Detta har gjorts när jag lämnat ifrån mig text vid

handledningstillfällen och referensgruppsmöten, samt givetvis, genomgående i denna uppsats. Även om jag vidtagit dessa åtgärder enligt ovan kan jag förvisso inte garantera att enskilda individers uttalanden kan kopplas samman med dem av andra individer inom den aktuella organisationen.

2.7 Resultatets tillförlitlighet

2.7.1 Reliabilitet

Enligt Bryman (2012, s. 46) handlar reliabilitet (eller tillförlitlighet) inom kvalitativ forskning främst om en studies resultat kan anses vara repeterbart, det vill säga att andra forskare skulle kunna komma fram till ett liknande resultat. Yin (2009, s. 59) påpekar att en förutsättning för att en annan forskare ska kunna komma fram till ett liknande resultat i en fallstudie är att studiens olika steg är tydligt redovisade. Jag har tagit hänsyn till detta genom att tydligt beskriva hur jag har gått tillväga i de olika stegen mot att samla in empiri. Det är högst troligt att omständigheter som min förförståelse om organisationen och den undersökta chefsstrukturen bidragit till att färga intervjupersonernas svar. Jag har använt mig av en intervjuguide för att försäkra att alla intervjupersoner fick svara på liknande frågor men det betyder inte att alla frågor är ställda exakt likadant, de har anpassats och kastats om i intervjusituationen för att skapa en dynamisk samtalsituation. Intervjuguiden möjliggör en upprepning av intervjuundersökningen med förbehållningen att en annan forskare kan ställa andra följdfrågor och på så vis få annorlunda svar från intervjupersonerna. Det faktum att avdelningarna informerades internt av organisationen kan också ha spelat in på intervjupersonernas vilja eller ovilja att delta i studien.

2.7.2 Validitet

Validitet (eller giltighet) beskrivs av Bryman (2012, s. 47) som det viktigaste kriteriet för forskning och handlar om frågan ifall det som var avsett att undersökas i en studie verkligen har undersökts. Med andra ord ska en studies alla delar reflektera det fenomen som den haft för avsikt att undersöka. Tjora (2012, s. 162) diskuterar att det inom kvalitativ, tolkande forskning kan vara svårt att styrka validiteten och framhåller istället att man inom den mesta samhällsforskningen intresserar sig för så kallad kommunikativ giltighet (Kvale och Brinkman, 2009) vilket enligt Tjora (2012, s. 162) i praktiken handlar om att forskare visar att de förhåller sig medvetet till aktuella teorier och tidigare forskning kring det ämne som studeras. Samma författare menar därför att det viktigaste kriteriet för att styrka giltigheten är att forskningen utförs med förankring i annan relevant forskning. Uppsatsens syfte är att beskriva och

problematiska vad det innebär för en medlemsbaserad och demokratisk styrd idéburen organisation att förtroendevalda ordföranden har ett chefsansvar för anställda medarbetare på lokal nivå, vilket har undersökts genom att ta reda på hur människor från den lokala nivån uppfattar organiseringen av chefsstrukturen. Mot bakgrund av detta syfte har jag för att analysera och förstå det empiriska materialet utgått ifrån tidigare forskning och teorier främst om styrning och ledning av medlemsbaserade och demokratiskt styrda idéburna organisationer. Även tidigare forskning om pågående omvandlingar inom civilsamhället, som är relaterade till styrningsfrågor, däribland rationaliserings- och professionaliseringstendenser och teorier kring vad som är dess orsak, har tillämpats. Därmed anser jag att studiens giltighet är styrkt.

2.7.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet eller extern validitet, svarar enligt Bryman (2012, s. 47) på frågan om studiens resultat kan generaliseras utanför den aktuella forskningskontexten. Yin (2009, s. 57) påpekar att fallstudien som forskningsdesign ofta kritiseras för sin bristande förmåga att kunna generalisera resultaten. En vanligt förekommande kritik är enligt samma författare frågan om hur ett enda fall kan generaliseras till andra liknande fall. Hur generaliserbart ett fall kan anses vara beror enligt Denscombe (2009/1998, s. 65) på i hur hög grad en fallstudies exempel liknar andra av samma typ. Yin (2009, s. 58) beskriver vidare att en fallstudies resultat måste generaliseras till för det aktuella fallet, relevanta teorier, relevant tidigare forskning och snarlik empiri.

I och med att endast tre av totalt 18 lokal avdelningar finns representerade i det empiriska materialet kan inte studiens resultat anses vara generaliserbart annat än för dessa tre lokalavdelningar. Det empiriska materialet kan däremot relateras till styrnings- och lednings aspekter i andra CSOer, även med andra inriktningar och att producera röst, eftersom denna typ av organisationer bygger på liknande principer. Principer som ett huvudsakligt uppdrag eller ideologisk kärna, demokratiskt beslutsfattande och att samma kategorier människor befolkar dem (d v s medlemmar, förtroendevalda och tjänstemän). Därmed kan man anta att en del av den här studiens empiriska material och de utmaningar och dilemman det ringar in, till exempel professionaliseringstendenser eller spänningen mellan rollen som förtroendevald och tjänsteman, kan vara av relevans för fler organisationer än den undersökta.

2.8 Bearbetning av data

2.8.1 Transkribering

Det första steget i bearbetningen av det empiriska materialet var att transkribera samtliga intervjuer för att som Kvale och Brinkman (2009, s. 196) förespråkar, förbereda och strukturera materialet för en närmare analys. Det finns enligt författarna olika detaljerade sätt att transkribera på och jag valde att transkribera hela meningar och inte till exempel upprepningar, ljud och suckar. Tjora (2012, s. 112) beskriver det som en fördel att samma person genomför, transkriberar och analyserar intervjuerna eftersom det enligt honom bidrar till att minimera risken för förlusten av visuella ledtrådar och stämning när muntligt språk översätts till skriftligt. Med det i åtanke transkriberades ibland reaktioner som skratt för att det i vissa fall bidrog till att nyansera min tolkning om en intervjupersons upplevelser av den undersökta chefstrukturen.

2.9 Analysstrategi

2.9.1 Kodning

För att analysera det empiriska materialet har jag utgått ifrån Tjoras (2012, s. 142) beskrivning om kodning av kvalitativt empiriskt material, en analysprocess som författaren beskriver i ett antal steg. Ett sätt att inledningsvis koda materialet benämner Tjora som textnära kodning där koder konstrueras mycket nära vad exempelvis intervjupersoner säger i en intervju. Vid en första genomläsning av de transkriberade intervjuerna använde jag mig av en kodningsteknik bestående av färger för att påbörja en första sortering av textmaterialet och markera det jag fann relevant i relation till uppsatsens syfte och frågeställningar. Intervjupersonernas upplevelser av chefsstrukturen markerades då elektroniskt med olika färger. Upplevelser av chefsstrukturen i termer av problem och utmaningar kodades med röd färg. Positiva upplevelser av chefsstrukturen kodades istället med grön färg. Det som verkade handla om utvecklingsområden och tankar om en annorlunda eller alternativ organisering kodades med gult medan allt det som föll under flera teman eller bara kunde kategoriseras som övrigt kodades med rosa färg. Charmaz (a.a., s. 49f) beskriver att det är viktigt att forskaren vid kodningens initiala fas har ett öppet sinne och håller i minnet att det intervjupersonerna säger och som framstår som centralt för dem kan komma att tolkas annorlunda av forskaren. Till följd av att jag anammade denna uppmaning ledde den initiala fasen till stora delar av intervjumaterialet hade valts ut och en sällning var därför nödvändig som nästa steg i analysprocessen.

Nästa fas av kodningen benämns av Tjora (2012, s. 146) som kategorisering. I denna fas samlas koderna under ett antal kategorier som har relevans för studiens forskningsfrågor och centrala teman. Författaren beskriver att det är meningen att dessa kategorier ska vara ut-

gångspunkt för de huvudteman som sedan kommer att finnas med i resultatredovisningen av det empiriska materialet. Det två huvudkategorierna utgick från uppsatsen två frågeställningar: chefsstrukturens konsekvenser för uppdraget och chefsstrukturens konsekvenser för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö. Jag sorterade in de olika färgkoderna under varje huvudkategori och därefter fortsatte jag med att leta efter återkommande mönster intervjupersoners upplevelser under respektive huvudkategori. Det bidrog till att jag kunde formulera några centrala teman under respektive huvudkategori. Centrala teman för frågeställningen om chefsstrukturens konsekvenser för uppdraget var: *beskrivningar av uppdraget, förberedelse inför uppdraget, facklig tid samt spänning mellan förtroendevalda och anställda*. Centrala teman för den andra frågeställningen som handlar om chefsstrukturens konsekvenser för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö var: *en inbyggd risk att bli utbränd, arbetsledning i mån av tid samt medlemmars makt*. Utifrån denna kodningsprocess påbörjade jag sedan arbetet med att skriva samman citat som färgkodats under respektive kategori och centrala teman till en narrativ text. Slutligen valde jag ut några citat från intervjupersonerna som jag bedömde som kärnfulla i syfte att belysa dessa centrala teman ytterligare och för att hålla mig nära intervjupersonernas egna formuleringar.

2.10 Förklaring till användande av centrala begrepp

2.10.1 Civilsamhället och civilsamhällesorganisationer

I inledningen beskrivs att uppsatsen utgår från ett civilsamhällesperspektiv. Det finns inom såväl internationell som nationell forskning olika benämningar på den sfär av samhället inom vilken den undersökta organisationen hör hemma (se t ex Salomon och Anheier, 2004). En inom svensk forskning vanligt förekommande benämning är den ideella sektorn vilken enligt Wijkström och Lundström (2002, s. 1- 8) i en idealtypisk tankemodell inrymmer alla ideella och idéburna organisationer, inkluderat stiftelser, politiska partier, fackföreningar samt religiösa samfund och kyrkor. Den sfär i samhället där alla dessa relativt olika organisationer ryms benämns av författarna som civilsamhället. Mot den bakgrunden har jag genomgående i uppsatsen valt att benämna organisationerna som ryms inom civilsamhället för civilsamhällesorganisationer (CSOer) som en förenklande samlingsterm för både ideella och idéburna organisationer i syfte att ringa in denna typ av organisationer och förstå dem utifrån sina specifika egenskaper.

2.10.2 Medlemsbaserad och demokratiskt styrd idéburen organisation

Det undersökta fallet i uppsatsen utgörs av en idéburen facklig organisation vars huvudsakliga uppdrag är att driva sina medlemmars yrkes- och intressefrågor. I kombination med att organisationens demokratiska styrningsstruktur är central i denna uppsats anser jag att det i relation till uppsatsens syfte hade varit för onyanserat att kalla det undersökta fallet för till exempel en idéburen organisation. Jag menar därför att det är av vikt att i uppsatsen benämna den undersökta organisationen som en medlemsbaserad och demokratiskt styrd idéburen organisation som en underkategori till benämningen CSO.

3. Material

3.1 Disposition

I det här avsnittet beskrivs uppsatsens empiriska material vilket samlades in via nio kvalitativa intervjuer från den lokala nivån inom organisationen. Avsnittet inleds med en övergripande beskrivning av det undersökta fallets organisation för att närmare introducera läsaren till det. Därefter följer en beskrivning intervjupersonerna och den respektive lokalavdelning de hör till. Längden på presentationerna skiljer sig åt beroende på hur utförligt intervjupersonerna har svarat på intervjufrågorna. För att skilja de olika avdelningarna och funktionerna som intervjuats åt kommer de här och genomgående i uppsatsens resterande avsnitt att benämnas som avdelning A, B och C och de olika funktionerna som ordförande A, ombudsman B, administratör C, och så vidare.

Förutom det empiriska materialet har interna dokument samt information som finns tillgänglig på organisationens hemsida använts för inläsning och förförståelse om organisationen och det undersökta ämnet. Framst har jag använt mig av internt arbetsmaterial som beskriver organisationens arbete med pågående och planerade utvecklingsprojekt. Även skriftliga rapporter från interna arbetsgruppers arbete med olika utvecklingsfrågor har använts för min inläsning och förförståelse om den undersökta chefsstrukturen.

3.2 Det undersökta fallet

Den undersökta organisationen kan beskrivas ha en federativ demokratisk struktur vilket innebär att den bygger på demokratisk representation på lokal, regional och nationell nivå. Organisationens huvudsakliga uppdrag innefattar att driva organisationens nationella och demokratiskt beslutade politiska agenda på uppdrag av organisationens medlemmar samt att serva dessa medlemmar lokalt. Totalt har organisationen omkring 110 000 medlemmar, 5 300 förtroendevalda, 21 lokala avdelningar, 190 kongressombud, 11 nationella styrelseledamöter

(förbundsstyrelsen) och 150 anställda medarbetare. Organisationens medlemmar innehar genom sitt medlemskap rösträtt och deras vilja är vad som ska sätta riktningen för organisationens strategiska arbete som i huvudsak handlar om att påverka de förutsättningar och villkor som gäller medlemmars anställning och den miljö som de arbetar i. Medlemmarna kan påverka det som sker i organisationen i sakfrågor genom att aktivt delta i dialogen på arbetsplatsen, vända sig till förtroendevalda på deras respektive arbetsplatser, den lokala avdelningen eller till förbundsstyrelsen. Medlemmarna kan också påverka genom att skicka in motioner till årsmötet och till kongressen, genom att rösta på årsmöten, nominera och välja kandidater till förtroendeuppdrag samt själva väljas till förtroendeuppdrag. Kongressen är vidare organisationens högsta beslutande organ. Kongressombuden representerar sin lokalavdelning och utses av medlemmarna. Totalt har organisationen 190 kongressombud. Mellan kongresserna är det förbundsstyrelsen som planerar, samordnar och driver organisationens verksamhet. Förbundsordföranden leder förbundsstyrelsens arbete och representerar organisationen i offentliga sammanhang på nationell nivå. Organisationen har också ett nationellt kansli som rymmer avdelningar för yrke och villkor, ekonomi och medlemssystem, HR, internservice, IT, kommunikation, stab samt utredning.

På de flesta arbetsplatserna finns en förtroendevald representant för organisationen där den förtroendevalda fungerar som en samordnare för medlemmarna och finns till hands för att ge stöd i arbetsplatsnära frågor. På större arbetsplatser har organisationen lokala avdelningar till vilka alla medlemmar hör. Den lokala avdelningen tillhandahåller information i lokala frågor och ger medlemmarna stöd och råd i sin yrkesutövning. Organisationens 21 lokala avdelningar följer länsgränserna och landstingens indelning och varierar därmed i geografisk storlek och antal medlemmar. Varje avdelning har ett lokalt kontor där en eller flera från den lokala avdelningsstyrelsen finns tillsammans med lokalt anställda ombudsmän och administratörer. Det lokala årsmötet är varje lokalavdelnings högsta beslutande organ som väljer avdelningsstyrelse och fattar beslut i övergripande strategiska lokala frågor. Årsmöte hålls varje år och det är avdelningsstyrelsen som leder verksamheten för avdelningen mellan årsmöten (Organisationens hemsida, 2013).

3.3 Beskrivning av intervjupersonerna och deras lokala avdelningar

På samtliga tre avdelningar som finns representerade i det empiriska materialet finns en lokal ordförande som också innehar rollen som samordnare. Det betyder att de är närmaste chef över de anställda medarbetarna på avdelningen som utgörs av en administratör och en facklig ombudsman. Mer konkret innebär rollen som ordförande det övergripande ansvaret för den

lokala verksamheten inklusive budget, att leda den lokala styrelsens arbete, att arbetsleda anställd personal, hantera medlemsärenden samt hantera externa kontakter med till exempel media. Administratörernas roll går huvudsakligen ut på att, som intervjupersonerna själva uttryckte sig, serva de förtroendevalda med administrativa uppgifter, hjälpa till att lägga avdelningens budget, serva medlemmarna i länet samt ansvara för material på de lokala avdelningarna. Ombudsmannarollen omfattar huvudsakligen arbetsrätt och förhandling med arbetsgivare och att företräda medlemmar i individärenden. Ombudsmännens roll innefattar också att agera rådgivare åt medlemmarna och åt de förtroendevalda i mer strategiska frågor samt att hålla i utbildningar för de förtroendevalda.

De anställda intervjupersonerna har vidare organisationen som arbetsgivare men för de förtroendevalda ordförandena ser det däremot lite olika ut. På vissa, men inte alla lokala avdelningar, arvoderas ordförande från organisationen för uppdraget som samordnare. På en av de tre avdelningarna som finns representerade i denna uppsats finns en arvoderad ordförande, de övriga två avdelningarna har det inte. Dessa två får istället sin fackliga tid bekostad av antingen Landstinget eller kommunen i deras respektive län. Det är förtroendemannalagen, Lag (1974:358) om facklig förtroendemans ställning på arbetsplatsen som reglerar vad den fackliga tiden får användas till.

3.3.1 Avdelning A

Avdelning A är en av de fem största lokalavdelningarna inom organisationen vilket motsvarar omkring 4000- 5000 medlemmar. Avdelningens ordförande har varit förtroendevald inom organisationen några år och har en bakgrund inom en offentlig organisation. Ombudsmannen har varit anställd på sin tjänst ett antal år och har ett förflutet inom en offentlig organisation. Ombudsmannen har även erfarenhet av fackligt arbete i en annan organisation. Administratören har en bakgrund inom organisationen sedan några år tillbaka och arbetade tidigare kliniskt inom vården.

3.3.2 Avdelning B

Även avdelning B är en av de fem största avdelningarna inom organisationen. Avdelningens ordförande har haft olika uppdrag inom organisationen och har tidigare arbetat inom vården. Ombudsmannen på avdelningen har varit anställd på sin tjänst i mindre än fem år men har en bakgrund inom organisationen som sträcker sig över lång tid. Administratören har å sin sida varit anställd några år och har en yrkesbakgrund inom en annan organisation.

3.3.3 Avdelning C

Avdelning C hör till en av de mellanstora lokalavdelningarna inom organisationen motsvarande 2000- 3 000 medlemmar. Ordförande på avdelningen har haft olika uppdrag inom organisationen och har en yrkesbakgrund inom vården. Ombudsmannen på avdelningen har arbetat på sin tjänst några år och har en bakgrund inom en facklig organisation. Administratören har varit anställd på sin tjänst ett antal år och har en yrkesbakgrund främst från en offentlig organisation.

4. Tidigare forskning

4.1 Inledning

Uppsatsens forskningsfråga, att beskriva och problematisera vad det innebär för en medlemsbaserad och demokratisk styrd idéburen organisation att förtroendevalda ordföranden samtidigt har ett chefsansvar för anställda medarbetare, bör förstås mot bakgrund av att den undersökta organisationen står inför en rad organisatoriska utmaningar varav en handlar om interna krav på en rationaliserad styrningsstruktur på den lokala nivån. Dessa interna krav och vad de i botten handlar om, kan i sin tur länkas till en forskningskontext om ökade krav på en rationaliserad styrning av civilsamhällesorganisationer över lag. För att bättre förstå dessa krav, hur de yttrar sig, hur de kan mätas och vad som är dess innebörd för CSOer, har jag läst och tillämpat forskning om professionaliseringstendenser inom ramen för det civila samhället och dess organisationer. Detta eftersom professionalisering i innevarande uppsats behandlas som en form av styrningsrelaterad rationaliseringsprocess vilket detta kapitel ger en överblick av, avseende både nationell och internationell tidigare forskning. Den forskning som redovisas i detta avsnitt har valts utifrån dess relevans för uppsatsens forskningsfråga och bör därmed inte betraktas som en utförlig litteraturöversikt i ämnet.

Kapitlet inleds dock med en kortare redogörelse kring vad forskning inom fältet styrning och ledning av CSOer främst har fokuserat på hitintills. Därefter fortsätter avsnittet med forskning om professionaliseringstendenser inom civilsamhället samt något om hur denna professionalisering kan definieras och mätas. Vidare följer några samtida förändringsmekanismer som är relaterade till rationaliserings- och professionaliseringsprocesser samt, inom civilsamhällesforskningen vanligt förekommande förklaringar till detta. Förändringsmekanismerna är dock omfattande och förklaringen till dem kan skifta beroende på ämnesdisciplin och vilket teoretiskt raster som tillämpas för att förstå dem. De förändringsmekanismer som kan anas inom det svenska och nordiska civila samhället idag redovisas därför mot en

kort historisk bakgrund om hur det svenska och nordiska civilsamhället traditionellt har organiserats genom *folkrörelserna*. Den historiska kontexten ägnas dock inte avsevärt mycket utrymme utan syftar endast till att teckna en kontext för läsaren. Till sist följer ett stycke om innebörden av rationaliserings- och professionaliseringsprocesser för just CSOer.

4.2 Styrning av CSOer

Ökade interna och externa krav på mer rationella och effektiva organisationer innebär en självklar koppling till en diskussion om styrningen och ledningen av organisationerna i fråga. I en anglosaxisk kontext benämns denna inriktning av forskningen som *non profit governance research*. Den engelska termen *governance* är en paraplybeteckning som enligt Ott och Dicke (2012) inkluderar den yttersta auktoriteten och ansvarsskyldigheten inom organisationer och innefattar således både styrning och övervakning av den organisatoriska verksamheten och dess tillgångar. Styrning inom CSOer hänvisar vanligen till arenan av beslutsfattande där förtroendevalda styrelser och anställda chefer är nyckelaktörer och inom ramen för denna arena finns därmed både verkställande personal och förtroendevalda. Internationell forskning har tidigare intresserat sig för till exempel relationen mellan styrelsers sammansättning i CSOer och organisatorisk effektivitet (Callen et al 2003) medan andra tittat på sammansättningen av styrelsen och dess inverkan på organisationens legitimitet (Abzug och Galaskiewicz 2001). Några har tittat på graden av styrelsers deltagande i det strategiska och ekonomiska styrningsarbetet (Siciliano, 2007) medan andra har tittat på styrelsen roll och ansvar (Brown och Guo, 2010 och Miller-Millesen, 2003).

En mer kritisk hållning till tidigare *governance*- forskning återfinns hos Cornforth (2012) som pekar på en mörk fläck inom forskningen, nämligen att den nästan inte alls ha fokuserat på gräsrotsorganisationer där inga eller få anställda finns, men som ändå utgör den största delen i både anglosaxiska och många andra av Västvärldens civila samhällen (se t.ex. Smith 2000). Einarsson (2012a) redogör på ett liknande sätt i sin avhandling för att tidigare forskning om CSOer i stort sett ignorerat förvaltning i federativa organisationer med en flernivåstyrning och har främst fokuserat på styrning i enhetliga organisationer, och då till exempel vad gäller relationen mellan styrelse och ledning.

En studie av senare datum som berör intern styrning av fackföreningar genomfördes av von Schnurbein (2009) som undersökte mönster i styrningsstrukturer hos sammanlagt trettio schweiziska yrkes- och fackförbund med särskilt fokus på hur medlemmarna integreras i organisationernas styrningsstrukturer. Författaren tar avstamp i tidigare forskning som enligt honom enbart fokuserat på styrning av CSOer inom serviceområdet och definierar i sin artikel

yrkes- och fackförbund som ett exempel på medlemsbaserade organisationer och som en speciell typ av civilsamhällesorganisation. von Schnurbein menar att studiens resultat visar att styrning inte bara handlar om relationen mellan styrelser och general- eller förbundssekreterare, utan ringar även in betydelsen av medlemmars inverkan på styrningen av just yrkes- och fackförbund.

4.3 Civilsamhällets professionalisering

Flera forskare verkar i dag vara eniga om tendensen att civilsamhällets organisationer i olika delar av världen blir mer och mer professionella (se t.ex. Skocpol 2003; Parsons och Broadbridge 2004; Vantilborgh et al. 2004; Hwang och Powell 2009). En förändring som på olika sätt också har uppmärksammats av svenska forskare (se t.ex. Ahrne och Papakostas, 2002; Papakostas 2004/2011; Chartrand 2004; Wijkström och Einarsson 2006). Vad som däremot inte alltid framstår som lika tydligt inom forskningen handlar bland annat om hur professionalisering ska definieras och avgränsas, vad som driver denna förändring, med vilken styrka den sker och vilka konsekvenser den orsakar.

Wijkström och Einarsson (2006, s. 43) menar till exempel att den nu pågående professionaliseringen av civilsamhällets organisationer varken ska betraktas som ny eller unik för just denna samhällssfär. Snarare menar de att denna förändring bör betraktas som del av en generell och allomfattande process som samtidigt finns och berör alla delar av och nivåer i vårt samhälle. Vad gäller just professionaliseringen av civilsamhällets organisationer menar författarna att det finns något unikt genom att det i denna typ av organisationer nästan uteslutande handlar om balansen och maktindelningen mellan å ena sidan anställda och avlönade tjänstemän och å andra sidan icke-anställda och ofta icke-avlönade förtroendevalda och andra frivilligarbetare, kategorier som traditionellt sett inte finns i organisationer inom andra samhällsfärer. Något samma författare menar har lett till att frågan om och intresset för ämnet professionalisering också har hållits mer levande i förhållande till CSOer jämfört med andra organisationstyper i andra delar av samhället. Förklaringen till detta intresse har, enligt Wijkström och Einarsson (2006, s. 43) att göra med att professionaliseringen av civilsamhället ofta antas innebära något negativt till exempel genom att delar av den organisatoriska kontrollen överläts antingen internt till tjänstemän på bekostnad av de egna medlemmarnas inflytande och/eller till att andra organisationer, så som företag och offentliga förvaltningar, vilka i princip helt saknar komponenterna medlemmar, förtroendevalda och andra frivilligarbetare.

4.3.1 Professionaliseringens utbredning

En inom forskningen förekommande definition av professionalisering är således att mäta andelen anställd och avlönad personal inom civilsamhällesorganisationer. I en svensk befolkningsstudie om medborgarnas ideella/frivilliga och informella insatser och människors obetalda engagemang utanför arbetslivet från 2009, menar Svedberg et al (2010, s. 24) att det är hur stor andel av arbetsinsatserna som utförs av anställda och hur stor andel som utförs av ideella krafter inom det civila samhällets organisationer, som avgör i vilken grad det civila samhället kan sägas vara professionaliserat. Utifrån tidsseriedata snittad på den svenska befolkningen hävdar därefter dessa författare att det svenska civilsamhället i mindre grad är professionaliserat jämfört med många andra jämförbara länder.

Med liknande slutsatser har man inom forskningsprojektet The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (se t.ex. Salamon et al. 1999) med hjälp av unik internationell data tidigare bland annat jämfört graden av sysselsättning i en rad olika länders civilsamhällen och på detta kunnat konstatera att graden av anställd personal inom det svenska civilsamhället är mindre. I Sverige utgjorde arbetskraften i det civila samhället år 1992 2,3 % av den totala arbetskraften i landet medan den i t ex USA, Tyskland och Frankrike utgjorde omkring 6 %. Detta förklaras av författarna genom att tydligt professionaliserade verksamheter som t ex sjukhus och skolor, i högre grad återfinns inom ramen för det civila samhället i dessa länder jämfört med Sverige (Lundström och Wijkström, 1997, s. 150ff).

Wijkström och Einarsson (2006, s. 46ff) menar att man genom att ställa den totala mängden arbete som utförs i CSOer i relation till den totala mängd avlönat och ideellt arbete som utförs inom civilsamhället i tolv industriländer, får fram en skattning på graden av professionalisering i respektive land. Genom denna jämförelse fann författarna att i länder som Israel och Irland utförs 80 % av det totala arbetet av avlönad personal, medan länder som Finland, Frankrike och Storbritannien har en professionaliseringsgrad om 45- 50 %. Jämfört med Sverige utgörs endast en fjärdedel av arbetet inom civilsamhället av avlönad personal, resterande tre fjärdedelar påstås utgöra ideellt arbetande personer. Vidare menar dessa författare att om graden ideellt arbete sätts i relation till den totala avlönade sysselsättningen i Sverige, motsvarar den oavlönade insatsen i tid inom civilsamhället ca 8 procent av de sammanlagda avlönade arbetstimmarerna i landet.

Wijkström och Einarsson (2006) visar mot bakgrund av ovan nämnda mätningar av det svenska civila samhällets utveckling, utförda mellan 1992- 2002, att graden av anställda har ökat från att utgöra 2,5 % (i Lundström och Wijkström, 1997 är denna siffra 2,3 %, min anmärkning) av Sveriges arbetskraft år 1992 till att utgöra 2,7 % år 2002 (a.a., s. 57ff). Förfat-

tarna pekar också på förändringar avseende graden av anställda inom olika verksamhetsfält inom det civila samhället där graden av anställd, avlönad personal har ökat i organisationer som producerar välfärdstjänster samtidigt som till exempel fackliga organisationer som traditionellt har utgjort ryggraden av röstorganisationer inom det svenska civilsamhället, istället tappat anställda (a.a., s. 58f). Något som även ligger i linje med den sammanställning av flera nationella och internationella mätningar avseende graden av syssel-sättning i civilsamhället, som görs av Johansson, Kassman och Scaramuzzino (2011) i en rapportserie om den så kallade Överenskommelsen mellan flertalet idéburna organisationer, regeringen och Sveriges kommuner och landsting. Genom denna sammanställning menar Johansson et. al (a.a., s. 73f) att graden av avlönat arbete inom den sociala delen av civil-samhället i Sverige, vilken innefattar bland annat hälsa, social service och utbildning, var tre fjärdedelar. Röstorganisationer som till exempel medlemsorganisationer och fackföreningar utgjorde däremot bara en fjärdedel av den totala graden av avlönad personal inom det civila samhället.

4.3.2 Varför sker en professionalisering?

I en antologi om samtida förändringar i det nordiska civilsamhället pekar Wijkström (2011) mot bakgrund av en historisk tillbakablick på de förändringar som pågår idag och diskuterar dess konsekvenser för CSOer. Wijkström (2011, s. 36) menar att den så kallade folkrörelsetraditionen under 1900- talet utgjorde det dominerande sättet att organisera det svenska civilsamhällets organisationer och har enligt författaren haft stor inverkan och betydelse. Vidare menar Wijkström att de traditionella stora folkrörelserna idag har fått ge vika för nya organisationer och nya sätt att styra dem vilket också för med sig konsekvenser för deras uppdrag (a.a.s.32f). En inom forskningen återkommande definition av folkrörelser är organisationer som bygger på formellt medlemskap, en demokratisk intern struktur och en ideologisk värdegrund och som arbetar för opinionsbildning och som är fristående från den offentliga sfären i samhället. Vidare karakteriseras folkrörelserna vanligen av ett de i hög grad befolkas av formella, aktiva medlemmar och förtroendevalda som genom ideellt arbete och medlemsavgifter driver organisationernas arbete framåt (Lundström och Wijkström, 1997). Hvenmark (2008, s. 30f) konstaterar dock i tillägg att det inom forskningen inte bara finns *en* allmänt accepterad definition av vad folkrörelse är och står för.

För att förstå de förändringarna som idag sker i det såväl det svenska som det Nordiska civilsamhället lyfter Wijkström (2011, s. 39f) fram några tydliga tendenser. Den ena handlar om att organisationerna inom det civila samhället mer och mer går *från röst till service* (se även Lundström, 1995). En annan tendens handlar om att människorna inom organisationerna i

ökande grad byts *från medlem till volontär*. Dessa båda skiften, menar Wijkström (2011, s. 39f), hänger ihop med varandra på så sätt att när organisationer skiftar från att producera röst till att producera välfärdsservice byts aktiva medlemmar som tidigare varit centrala i organisationerna ut. För att vidare klara av att producera den service man ofta kontrakteras att utföra och att samordna volontärerna har också kraven på organisationerna ökat och lett till en utveckling mot allt mer anställd och avlönad personal. Vidare påvisar Wijkström den ökande graden av anställd personal inom idéburna verksamheter som en förändringsmekanism i sig.

Organisatoriska konsekvenser av denna utveckling är att både föreningslivets demokratiska struktur och processer och vikten av att göra saker på ett rättvist sätt, två centrala komponenter i den ovan nämnda folkrörelsetraditionen, numera kompletteras med till exempel ett marknadstänkande och en ökad kommersialisering av den egna verksamheten samt ett införande av företagslika styr- och ledningsmodeller. En utveckling som också verkar föra med sig att mer och mer börja tänka på och förhålla sig till anslutna medlemmar eller andra intressenter i termer av kunder (Einarsson och Hvenmark, 2012; se även Hvenmark, 2010), och som man med hjälp av Wijkström och Einarsson (2006, s. 78) kan likna vid en rörelse från nationalstat till näringsliv. Med det menas att det mer och mer är marknaden och företagsvärlden och inte staten, kommunerna och deras olika institutioner som utgör själv-klara referenspunkter för hur man tänker på och förhåller sig till den egna idéburna verksamhetens organisation, förutsättningar och villkor. Samma författare diskuterar även att en annan tendens som de kallar för från valt till betalt förtroende (a.a., s. 79ff, se även s. 48), vilket också handlar om en slags professionalisering genom att de människor som gör frivilliga insatser som förtroendevalda i svenska CSOer i ökande grad byts mot anställda som har "rätt" och "nödvändig" professionell kunskap med tydligt ursprung i framför allt universitets- eller högskoleutbildningar inom till exempel juridik och företagsekonomi.

4.3.3 Professionaliseringens vidare innebörd

I en svensk kontext konstaterar Ahrne och Papakostas (2002, s. 154-159) att det inom civilsamhället har skett en rationalisering av medlemsbaserade idéburna organisationer. Inte minst tekniska innovationer, menar dessa författare, har gjort det möjligt att omorganisera, rationalisera och effektivisera så att det helt enkelt behövs färre människor för att sköta dessa organisationer än tidigare. Detta, menar de vidare, har också lett till att medlemmar i många fall blivit mindre viktigt för organisationerna, vilka därigenom öppnats upp för anställandet av personal med träning i vissa professioner. Enligt författarna försvagas medlemsinriktade funktioner när dessa organisationer genomgår rationaliseringsprocesser. Därmed försvagas

också banden mellan medlemmarna och deras organisationer och därigenom minskar också dessa organisationers beroende av människors frivilliga insatser samtidigt som organisationernas behov av kunskapsmässiga och materiella resurser förstärks. Mot denna bakgrund beskriver Papakostas (2011) vidare en process genom vilken medlemskapet, medlemmar och frivilligarbete, till följd av många och långvariga rationaliseringsprocesser inom idéburna organisationer, nu i ökande grad byts mot lönearbete och anställda med professionsbakgrund (a.a., s. 84ff). Inte sällan framförda förklaringar till denna och andra liknande förändringar är ett allmänt minskat stöd för kollektiva lösningar i samhället, en över lag ökande individualisering i samhället samt att människor härmed också söker nya former, bortom det traditionella och formella folkrörelsekopplade medlemskapet, genom vilka de kan kanalisera sitt samhällsengagemang på (Jfr Einarsson och Hvenmark, 2012).

5. Teoretisk referensram

5.1 Inledning

Utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar har jag för att förstå det empiriska materialet mot bakgrund av en relevant forskningskontext, delvis tagit avstamp i den tidigare forskning som redovisades i föregående avsnitt, delvis har jag anlagt ett organisationsteoretiskt raster vilket i detta avsnitt kommer att redovisas närmare.

Neuman (2006, s. 61) beskriver en vanlig uppdelning av teorier på makro, meso och mikronivå. På makronivå ämnar teorier förklara mer storskaliga händelser i den sociala världen, ofta över tid inom till exempel samhällssektorer eller världsregioner. Författaren beskriver vidare hur teorier på mikronivå typiskt handlar om en social verklighet som utspelar sig mellan några få individer i en avgränsad miljö, till exempel inom en organisation. Dessa teorier ligger ofta nära det empiriska materialet. Bryman (2012, s. 22) beskriver vidare att mellan den makroteoretiska nivån och det empiriska materialet finns en mesonivå och teorier på denna nivå ämnar förklara ett begränsat område av en social värld som spänner över en begränsad domän, däribland organisationer. På ett liknande sätt talar till exempel Alvesson (2013) om några olika nivåer för organisationsstudier. Han menar till exempel att *organisationssociologi* är ett område där organisationers relation till omvärlden står i fokus medan *organisationsteori* är ett annat, där organisationen som helhet i fråga om t ex strategi och ledningssystem är i fokus. Ett tredje område som enligt Alvesson istället sätter individer och grupper inom organisationer i fokus är *organisationspsykologi*. I min analys av det empiriska materialet har jag valt att använda mig av de två senare av dessa områden, organisationsteori

som spänner över mesonivå, vilket av uppsatsens empiri motsvarar den loka nivån och dess chefsstruktur, samt organisationspsykologi som spänner över mikronivå, vilket i uppsatsens empiri motsvarar arbetsrelationen mellan förtroendevalda och anställda på den lokala nivån. Detta har jag gjort eftersom jag menar att dessa två teorinivåer är mest empirinära och därmed relevanta för att analysera uppsatsen empiriska material.

Vad gäller uppsatsens första frågeställning, vilken handlar om den lokala chefsstrukturens konsekvenser för organisationens huvudsakliga idéburna uppdrag, har jag tagit avstamp i tidigare forskning om styrning av CSOer för att analysera varför och hur dessa organisationers huvudsakliga idéburna uppdrag hänger ihop med den medlemsbaserade styrningsstrukturen i denna typ av organisationer. Något jag bedömer är av vikt för att, som syftet anger, problematisera upplevelser av chefsstrukturens konsekvenser för organisationens huvudsakliga idéburna uppdrag. Det empiriska materialet visar vidare att det finns spänningar mellan rollerna förtroendevald och tjänsteman som så småningom mynnar ut i frågan om vem som egentligen bör vara chef i den undersökta organisationen. För att förstå dessa spänningar och varför det spelar roll för intervjupersonerna vem som är chef, har jag förutom tidigare forskning om innebörden av rationaliserings- och professionaliseringsprocesser i CSOer (Ahrne och Papakostas, 2002) också valt att använda forskning om betydelsen av ledare och chefers bakgrund och kompetens (Hwang och Powell, 2009). Slutligen, har jag kopplat till denna frågeställning, använt Michels ([1911] 1983) teori om oligarkins järnlag som på en organisationsteoretisk nivå förklarar varför rationaliserings- och professionaliseringsprocesser i medlemsbaserade organisationer allt som oftast verkar utvecklas mot oligarkiska tendenser. Denna teori är intressant i förhållande till det empiriska materialet då det finns motstridiga upplevelser hos intervjupersoner om att anställda chefer skulle vara bättre för organisationens medarbetare medan andra menar att det direkt skulle leda till att ett tjänstemannavälde, som liknar Michels scenario, utvecklades på bekostnad av det huvudsakliga uppdraget gentemot medlemmarna.

Vad gäller uppsatsens andra frågeställning, vilken handlar om den undersökta chefsstrukturens konsekvenser för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö, har Hvenmarks (2008) modell av en så kallad timglasorganisation tillämpats som en illustrativ utgångspunkt. Detta eftersom jag bedömer att den övergripande medlemsbaserade styrningsstrukturen inom organisationen är av central betydelse för intervjupersonernas upplevelser av chefsstrukturens konsekvenser för den lokala arbetsmiljön. Enligt Neuman (2006, s. 55) kan en modell vara användbar för att analysera data men ska inte betraktas som en avbild av verkligheten utan snarare som en grov förenkling av den. Wijkström och Einarsson (2006, s. 20) menar att en

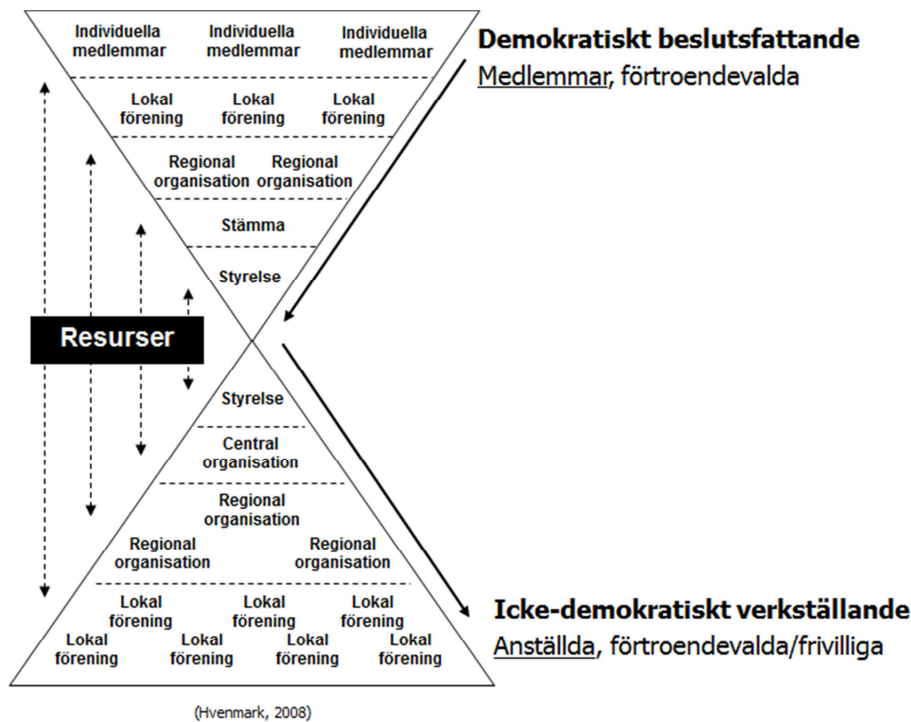
modellens relevans avgörs av dess användbarhet för att rama in och bättre förstå något som sker. Därmed har jag huvudsakligen använt Hvenmarks (2008) modell som en illustrerande men ändå viktig utgångspunkt och som en koppling mellan den organisatoriska nivån och den individuella, för att i enlighet med uppsatsens syfte problematisera intervjupersonernas upplevelser om konsekvenser av den undersökta chefsstrukturen.

5.2 Styrningsstrukturen inom medlemsbaserade idéburna organisationer

Enligt Einarsson (2012a, s. 8) är ett av de främsta syftena med styrningsstrukturen inom medlemsbaserade och idéburna organisationer att säkerställa att medlemmarna har möjlighet att styra riktning och utformning av organisationens gemensamma verksamhet och dess olika avdelningar. Med hjälp av Hvenmarks (2008) modell *timglasorganisation* (se figur 1) illustreras här hur den interna styrningsstrukturen i en federativ, medlemsbaserad och demokratiskt styrd organisation består av två styrningsorgan; dels den demokratiska beslutsprocessen och dels den operativa ledningsfunktionen som består av anställda tjänstemän och förtroendevalda ledare. Det demokratiska beslutsfattandet sker inom denna typ av organisation på nationell, regional och lokal nivå. Modellen illustrerar vidare hur medlemmarna i en medlemsbaserad och demokratiskt styrd organisation innehar den demokratiska auktoriteten för beslutsfattande samtidigt som organisationen också består av en icke-demokratisk ledningsfunktion vars uppgift är att verkställa de demokratiska besluten. Medlemskapet är således nyckeln till organisatorisk makt i denna typ av organisation och den yttersta makten ligger hos kongressen eller årsmötet, där endast medlemmarna tillsammans i en demokratisk process kan besluta om ändringar i organisationens styrdokument och ideologiska värdegrund. Den demokratiska styrningsfunktionen är därmed kraftfull eftersom den verkställande ledningsfunktionen bara kan verka inom ramen för den demokratiska auktoriteten. Det leder idealt sett till en organisation där många (medlemmarna) styr över få, i jämförelse med hur det ser ut i en mer traditionell hierarkisk organisation där några få styr över många (a.a., s. 46ff).

Ur ett styrningsperspektiv utgör denna mekanism för beslutsfattande som strukturerar och delar makten mellan den demokratiska beslutsprocessen och den verkställande ledningen, ett avgörande faktum för större medlemsbaserade och demokratiskt styrda organisationer, det vill säga den typ av organisation från vilken det empiriska materialet samlats in i denna studie.

Figur 1.



5.2.1 Det gemensamma värdesystemet och styrstrukturen

Einarsson (2012a) har undersökt styrningsmekanismer över tid i en federativ, medlemsbaserad organisation med en demokratisk intern struktur (IOGT-NTO). Närmare beskriver Einarsson att han intresserar sig för det han benämner som den interna styrningen av organisationer och de olika styrningsmekanismer som ryms inom detta. Einarsson (a.a., s. 213) menar att styrningsmekanismer hänger ihop med det gemensamma värdesystemet och beskriver med utgångspunkt i Hvenmarks (2008) ovan beskrivna timglasmodell, hur medlemsbaserade idéburna organisationer binds samman av ett gemensamt värdesystem eller med andra ord, en gemensam ideologisk uppfattning eller kärna. I sitt resultat pekar Einarsson på vikten av att den ideologiska kärnan, eller det gemensamma värdesystemet som är av central betydelse för medlemsbaserade organisationer, hålls levande i organisationernas styrningssystem. Detta är enligt Einarsson (a.a., s. 211) av vikt eftersom en sådan levande diskussion tenderar att mildra oligarkiska tendenser inom medlemsbaserade och demokratisk styrda idéburna organisationer. Mot den bakgrunden föreslår han en syn på organisationer som arenor där skiftande falanger inom organisationen kämpar om kontrollen över det gemensamma värdesystemet och att organisatoriska aktiviteter reflekterar den för tillfället rådande falangen. Kampen om organisationens gemensamma värdesystem kan enligt Einarsson förstås som ett nyckeldrag för denna typ av organisation.

Vidare beskriver författaren (a.a., s. 214) att den demokratiska processen, igenom vilken organisationens förtroendevalda väljs, fungerar som en enlighetsskapande mekanism som säkerställer att de förtroendevalda och de anställda i organisationen agerar i enlighet med medlemmarnas intressen eftersom de annars riskerar att inte bli omvalda. Den demokratiska processen fungerar således som ett skydd mot omvärlden som förhindrar möjligheten för vem som helst men också medlemmarna internt, att radikalt ändra riktningen för organisationens uppdrag.

5.3 Ledare och chefers betydelse

I linje med betydelsen av organisationers gemensamma värdesystem, visar Kreutzer och Jäger (2011, s. 651) i en studie om volontärer och anställda i sex olika patientorganisationer i sex olika Europeiska länder, hur spänningar kan uppstå mellan de båda grupperna till följd av att de har just skilda uppfattningar om vad som egentligen är organisationens identitet. Författarna beskriver att denna organisatoriska identitet handlar om vad som är organisationens huvudsakliga uppdrag och vilka som är dess hjärtefrågor. De identifierar vidare i sin studie två olika dimensioner av organisatorisk identitet - *volunteer identity* (volontäridentitet, min översättning) respektive *managerial identity* (ledningsidentitet, min översättning), som båda samexisterar inom en och samma organisation. För den förstnämnda identiteten ligger fokus på service och att hjälpa dem man som organisation finns till för medan fokus för den senare identiteten handlar om professionell insamling av ekonomiska medel, struktur och att hålla en viss distans till organisationens serviceutförande. Att de olika grupperna har olika uppfattningar kring detta leder enligt författarna lätt till interna konflikter. Författarna påpekar att medan både anställda och icke- anställda i deras studie visserligen delade en del uppfattningar om vad som var organisationen uppdrag, gick deras uppfattningar ofta isär i fråga om *hur* detta uppdrag skulle uppnås.

Dessa insikter menar Kreutzer och Jäger (a. a., s. 657) är relevanta för frågor om styrning i CSOer som har både anställda och icke-anställda volontärer/frivilliga i och med att de visar på hur ledare i dessa organisationer mer genomgripande bör anamma organisationens huvudsakliga uppdrag och identitet för att deras ledarskap ska bli bättre och mer effektivt. Författarna menar vidare att både anställda och icke- anställda i denna typ av organisation måste enas och ansluta sig till den större, mer övergripande organisatoriska identiteten, en slags organisatorisk metaidentitet, som alla inom organisationen bör kunna ansluta sig till.

5.3.1 Amatörer och professionella ledare

Hwang och Powell (2009) diskuterar, utifrån i ett amerikanskt perspektiv, något de benämner som den andra dimensionen av professionalism, vilket enligt dessa författare inbegriper den viktiga roll som organisationers ledare och deras utbildningsmässiga bakgrund spelar för CSOer. I det sammanhanget är skillnaden mellan vad författarna benämner som amatörer och professionella enligt dem central eftersom det också väcker frågor som är centrala för själva hjärtat av organisationernas identitet och kultur. Hwang och Powell menar att CSOer väg från amatörer till professionella medför en ökad grad av formalisering.

Vidare skiljer författarna på två olika typer av professionella ledare och benämner dem som antingen *semiprofessionella* eller *suveräna professionella*. Semiprofessionella kan sägas vara generalister som från början engagerade sig i organisationen på grund av dess uppdrag eller sakfråga och har lång erfarenhet i en viss organisation, de har kanske till och med varit med och startat den och har därmed lång erfarenhet av att driva den. Suveräna professionella kan istället förstås som specialister med särskild utbildning i till exempel ledarskap, styrning och ekonomi. Den senare kategorin av organisatoriska ledare anammar enligt Hwang och Powell lättare formalisering och rationalisering vilket kan leda till krav på att generalister inom organisationerna byts ut mot specialister. Detta leder enligt författarna till att krav på utveckling och utbildning av människorna som befolkar civilsamhällets organisationer idag är en ständigt närvarande faktor och riskerar att i sin tur ge upphov till nya utbildnings- och kunskapsbaserade hierarkier inom organisationerna (a.a., s. 287 -290).

5.3.2 Oligarkins järnlag

En teori som är relevant för att förstå och problematisera intervjupersonernas delade uppfattningar kring vem som bör vara chef på lokal nivå i organisationen, är den så kallade oligarkins järnlag. I sin klassiska sociologiska studie ifrån början av 1900-talet redogör Michels ([1911] 1983, s. 44ff) för hur demokratiska och medlemsbaserade organisationer (Michels studie baserades på politiska partier och fackföreningar) är dömda att utvecklas i enlighet med denna järnlag eftersom de, enligt Michels, är disponerade att utvecklas till oligarkier. Mycket enkelt sammanfattat, innebär denna järnlag att i takt med att medlemsbaserade organisationer växer, ökar också kravet på en sakkunnig ledning som kan styra och leda en växande organisation. En process som leder till att organisationer börjar anställa personal med utbildning och kompetens i till exempel ledarskap och ekonomi vilket leder till att organisationerna professionaliseras. Professionaliseringen för i sin tur med sig att anställda får ett kunskapsrelaterat övertag gentemot medlemmar och ideellt arbetande som i sin tur skapar en handlingsfrihet

och ett maktövertag för den operativa ledningen. Michels konstaterar att där organisationen ökar i termer av såväl medlemmar som ekonomiska resurser och inflytande, avtar demokratin genom den regel som han menar innebär att ledarnas makt ökar i proportion till övriga i organisationen. Medlemmarna och volontärerna frikopplas i allt högre grad från inflytande i beslutsprocessen till följd av att organisationsapparaten vidgas och börjar därmed av ledningen betraktas som mindre kompetenta. Något som i sin tur öppnar upp för att det är legitimt för organisationens ledning att styra och ta egna beslut oberoende av de många medlemmarnas vilja och tyckande. Enligt Michels teori förskjuts alltså makten från de många medlemmarna till några få individer på ledningsnivå, vilket kan betraktas som en förskjutning från den idealiska modell Hvenmark (2008) illustrerar där makten, tvärt om mot en hierarkisk organisation av Michels ([1911] 1983) slag, möjliggör att många styr över få med kraften av sitt medlemskap.

6. Resultatredovisning

6.1 Disposition

I detta avsnitt följer en redovisning av de centrala teman som framträdde under bearbetningen av det empiriska materialet i relation till uppsatsens syfte och frågeställningar. Uppsatsens syfte är som tidigare nämnts att beskriva och problematisera vad det innebär för en medlemsbaserad och demokratisk styrd idéburen organisation att förtroendevalda ordföranden har ett chefsansvar för anställda medarbetare på lokal nivå. Syftet konkretiseras ytterligare genom två frågeställningar:

1. Vilka konsekvenser medför organiseringen av chefsstrukturen avseende de lokala avdelningarnas arbete med organisationens ursprungliga uppdrag?
2. Vilka konsekvenser medför organiseringen av chefsstrukturen för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö?

För att uppfylla syftet undersöktes hur människor från den lokala nivån inom organisationen upplever chefsstrukturen. Den första delen av syftet, att beskriva, avspeglas inledningsvis i intervjupersonernas upplevelser av det dubbla uppdraget som ordförande och samordnare. Den andra delen av syftet, att problematisera, återspeglas genom intervjupersonernas upplevelser av chefsstrukturens konsekvenser för det huvudsakliga uppdraget, samt för avdelningarnas arbetsmiljö.

6.2 Beskrivning av det dubbla uppdraget

För att inledningsvis beskriva det dubbla uppdraget tar jag avstamp i intervjupersonernas upplevelser kring själva tillsättandet av uppdraget, samt några generella upplevelser kring att ha en chef som är förtroendevald. I avsnittet återges sedan upplevelser från de tre ordförandena om drivkrafter, förväntningar och information inför att de valde att tacka ja till uppdraget. Till sist återges upplevelser kring ordförandes förutsättningar för att i praktiken klara dubbelheten i uppdraget.

6.2.1 Upplevelser om tillsättandet av det dubbla uppdraget

Ett grundläggande faktum för den undersökta situationen på lokal nivå är att ett demokratiskt val ligger till grund för tillsättandet av den person som där innehar både det politiska uppdraget som förtroendevald ordförande och uppdraget som närmast ansvarig chef för den anställda personalen. Ombudsmannen på avdelning C beskriver denna situation som att cheferna på de aktuella lokala avdelningarna får ett arbetsledarskap på köpet som ombudsmannen menade att långt ifrån alla blivande ordföranden nödvändigtvis har reflekterat över eller förstått innebörden av innan de tackade ja till det aktuella uppdraget.

(...) tillsätter du en chef så tillsätter du den på chefsegenskaper men här är det ju rena politiska processer som gör att man väljer chef och ordförande utan att på något som helst sätt beakta om den här personen kommer att fungera som chef. Det finns liksom inget fackligt samråd där, jag tänker att i fackliga organisationer ska ett chefskap förhandlas, det kan jag tycka är lite sårbart (Ombudsman C).

De andra två intervjuade ombudsmännen på avdelning A och B resonerade även kring vad det innebär för dem som anställda medarbetare att deras närmaste chef väljs på demokratisk väg av organisationens medlemmar. De kom, oberoende av varandra, fram till att det för med sig en osäkerhet eftersom den person som väljs kan komma att bytas ut redan vid nästa val eller plötsligt bestämma sig för att lämna sitt förtroendeuppdrag och därmed också sitt ansvar som ansvarig chef. Ombudsmännen förklarar att det kan innebära att det plötsligt blir ett helt annat förhållningssätt gentemot både de anställda och verksamheten på den lokala avdelningen. En ombudsman upplever detta som problematiskt eftersom ombudsmannen varken kan eller får påverka medlemmarna när de ska välja vem som ska bli eller förbli ombudsmannens närmsta chef. Administratörerna på avdelning A och B ser å sin sida egentligen inga problem för dem personligen med att ha en förtroendevald chef. De anser dock i likhet med ombudsmännen att detta för med sig en känsla av osäkerhet för att det skulle kunna bli en stor omställning både i tjänsten och för dem personligen, om den nuvarande ordföranden plötsligt byttes ut mot någon som administratörerna inte skulle komma lika bra överens med.

6.2.2 Drivkrafter, förväntningar och information inför uppdraget

Alla ordföranden som intervjuades fick frågor om deras förväntningar eller drivkrafter inför att ta sig an uppdraget. Samtliga tre ordförande framstår som medvetna avseende rollen som ordförande där deras förväntningar handlade om att få ägna sig åt ett politiskt uppdrag som huvudsakligen innefattar att driva fackliga frågor i linje med organisationens politik. För två ordförande framstår däremot uppdraget som lokal samordnare samt dess faktiska innebörd som mer diffust medan en säger sig vara fullständigt införstådd med vad uppdraget som samordnare skulle komma att innebära.

De tre ordförandenas upplevelser om hur organisationen rustade och informerade dem inför uppdraget går något isär. En ordförande ansåg att organisationen varken rustade eller tydligt informerade inför uppdraget men anser å andra sidan att det inte heller har varit något större problem för ordföranden personligen att sätta sig in i samordnarrollen. Ordföranden på avdelning C hade istället förväntningar på uppdraget och en inställning till det, som i jämförelse med de övriga två, framstår som mycket tydlig för ordföranden redan innan denne tackade ja till uppdraget. Samma intervjupersons upplevelse är att organisationen inte rustade denne inför uppdraget men upplever samtidigt inte heller att det behövdes till följd av att ordföranden mot sin bakgrund inom organisationen visste precis vad uppdraget innehöll och omfattade, såväl ansvarsmässigt som tidsmässigt. Ordförande C upplever dock att det ser mycket olika ut runt om i landet i fråga om vilken information en blivande ordförande får avseende uppdraget som samordnare och menar att organisationen på ett bättre sätt måste rusta en blivande ordförande inför uppdraget. Samma ordförande anser att det är rimligt att alla lokala ordföranden arvoderas för sitt samordnaruppdrag för att göra en tydlig avgränsning kring hur mycket tid som ska ägnas just åt att arbetsleda personalen. I det sammanhanget nämner ordförande C vikten av introduktion och information om uppdraget.

(...) en del utav dem som blir valda har liksom inte blivit upplysta om att i uppdraget ligger det ett samordnaransvar, ett arbetsgivaransvar på en och det tycker jag att man borde kunna (...) förbereda en facklig ledare på ett annat sätt när vi har en sådan organisation. Det ska inte vara att det trillar ner en enkrona i huvudet på plötsligt som man inte har varit beredd på, utan det ska finnas ett sådant tydligt uppdrag på en ordförande att det här ingår också (Ordförande C).

Även de anställda intervjupersonerna kan se brister i den information och introduktion som tillhandahålls av organisationen avseende samordnaruppdraget, men också i att en del ordföranden har bristande chefskompetens. En administratörs upplevelse kring detta kan tolkas som att det kan finnas brister i såväl intresse och tid som nödvändig kompetens hos en del ordföranden när det kommer till uppdraget som samordnare:

(...) när man blir vald som ordförande är man ju förmodligen inställd på de fackliga frågorna och då får man helt plötsligt på sig ansvaret för att vara arbetsgivare och ska sköta ekonomin och sådana grejer. Det tycker jag är konstigt. (...) det är ju ordförande och jag som ska göra budget och sådana grejer och då hade det varit bra med någon som bara är chef liksom. (...) vi har haft lite problem just med budget. Att ordförande inte har kunnat, ordförande har inte tillräckligt med kunskaper om det här med budget och uppföljningar. Och har kanske inte tid alla gånger heller. Ordförande kanske inte prioriterar det högst upp jämfört med det fackliga arbetet (Administratör B).

6.2.3 Ordförandes förutsättningar

Mot bakgrund av det empiriska materialet verkar det alltså som att den person som väljs till uppdraget främst väljs utifrån sina meriter för det politiska uppdraget som ordförande och i andra hand utifrån sina meriter för rollen som samordnare. En möjlig tolkning av intervjupersonernas svar är att hur uppdraget fungerar i praktiken handlar mycket om vilka tidigare erfarenheter av arbetsledning en ordförande har, hur lång tid den personen har funnits med inom organisationen samt vilka personliga egenskaper en ordförande har. Två ordförande upplevde att deras tidigare yrkeserfarenhet i kombination med en lång tid inom organisationen varit till användning i uppdraget och trodde samtidigt att uppdraget kan bli problematiskt för en person som inte har den bakgrunden. Även de anställda intervjupersonerna gav uttryck för att det kan finnas brister i kompetens hos dem som väljs till ordförande. En administratör upplevde många brister framförallt avseende relevant ledarskapsfarenhet. Den personliga relationen mellan samordnaren och den anställda personalen samt personalens medvetenhet kring deras roll för att få arbetet på de lokala avdelningarna att gå ihop, framstår som en betydelsefull framgångsfaktor för uppdraget. Ordförande på avdelning B exemplifierar hur denna relation mellan ordförande och medarbetare måste se ut för att avdelningen ska fungera.

(...) vi är ju enormt beroende av varandra och att alla bidrar och gör sitt. Eftersom att man då också för att få det här att fungera, måste ge det här lilla extra och så gäller det ju att vi håller ihop för att det här att gå ihop och runt och framåt. Det är viktigt att man trivs med varandra och litar på varandra och sådär. (...) jag har ju väldigt, väldigt lojala anställda som alltid fixar och trixar och som man kan lita på och aldrig bangar för att hoppa in och fixa något som man vill och sådär så att där kan jag ju känna mig trygg och lugn (Ordförande B).

6.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis framstår intervjupersonernas upplevelser av uppdraget som ordförande och samordnare, som att den som i den demokratiska processen väljs till ordförande av medlemmarna, främst väljs utifrån sina premisser för det politiska uppdraget och sekundärt för uppdraget som samordnare. Detta verkar föra med sig en osäkerhet bland de anställda medarbetarna eftersom de inte har någon kontroll över vem medlemmarna väljer till chef nästa gång

och, framför allt, hur bra chefskompetens den personen kommer att ha. Det framstår vidare som att detta i sin tur beror på att informationen från de lokala valberedningarna och från organisationen på ett nationellt plan, angående vad rollen som samordnare omfattar såväl ansvarsmässigt som tidsmässigt, ibland är både otydlig och godtycklig. Detta verkar vidare leda till en förvirring kring vad rollen som samordnare faktiskt innebär och omfattar tidsmässigt.

Vidare framträdde några förutsättningar för att uppdraget ska fungera. Dels uppgav man den kompetens och tidigare erfarenhet en ordförande har av att arbetsleda personal, dels hur väl de som arbetar på de lokala avdelningarna känner varandra och har en gemensam historia inom organisationen. Uppdraget ställer också krav på att de anställda klarar av att prioritera självständigt bland sina arbetsuppgifter och ställer upp för ordföranden när denne måste ägna sig åt det politiska uppdraget.

6.4 Upplevelser om chefsstrukturens konsekvenser för det huvudsakliga uppdraget

Den första av uppsatsens två frågeställningar handlar om vad chefsstrukturen får för konsekvenser för de lokala avdelningarnas arbete med organisationens huvudsakliga idéburna uppdrag. Detta uppdrag innefattar att driva organisationens nationella och demokratiskt beslutade politiska agenda på uppdrag av organisationens medlemmar, samt att serva dessa medlemmar lokalt runt om i landet.

6.4.1 Facklig tid

Den grundläggande formen för alla fackliga uppdrag är att en individ enligt förtroendemannalagen om facklig förtroendevald på arbetsplatsen, får helt eller delvis betald tjänstledighet från sitt vanliga yrke för att arbeta med sitt fackliga uppdrag, alternativt arvoderas man på heltid av sitt fackförbund för sitt uppdrag. Detta är en fråga som några intervjupersoner upplever som icke hanterad inom den undersökta organisationen då de menar att den fackliga tiden istället går åt till att arbetsleda organisationens personal istället för att användas till medlemmarna som det är tänkt att den ska användas. I intervjuerna framkommer att en ordförande är anställd av kommunen i dennes län men är delvis arvoderad från organisationen för uppdraget som samordnare. De övriga två ordförandena är anställda av landstinget eller kommunen i deras respektive län och får ett visst antal timmar bekostade av dem för att nyttja i facklig tid. Ordföranden på avdelning B förklarar att den fackliga tiden ska gå till att samverka kring det som rör båda parter i fråga om exempelvis arbetsmiljö och lön men formellt sett inte till att sköta anställd personal. Ordförande B menar att uppdraget som samordnare och chef är en icke hanterad fråga inom organisationen vilket ordföranden menar för med sig att (...) *många*

får sköta det lite snyggt och hoppas på att de inte börjar rota i det och sådär. Det känns väl kanske inte alltid alldeles okej, man får tänka sig för hur man säger och gör.

Ombudsmännen på avdelning A och B anser inte heller att det är formellt rätt att den fackliga tiden ska gå till att arbetsleda personalen. Ombudsman B slår fast att (...) *facklig tid ska användas till de fackliga uppdragen och det är inte att vara chef för anställda, som förtroendevald alltså.* Mot bakgrund av de ovan citerade intervjupersonerna anser ombudsmannen på avdelning A att man ur ett medlemsperspektiv inte behöver fundera på om det är rätt eller inte att en ordförande (...) *som jag har valt utifrån att jag är medlem, ska använda x antal procent av sin fackliga tid till att leda anställda i förbundet istället för att använda tiden till mig som medlem* (Ombudsman A).

Bland intervjupersonernas upplevelser av chefsstrukturen på lokal nivå, har så här långt både för- och nackdelar med den nuvarande strukturen framträtt. En intervjuperson är tydlig med att den nuvarande strukturen bör behållas, andra ser inga fördelar med den och ytterligare andra framstår som mer ambivalenta i frågan. Intervjupersonernas upplevelser av chefsstrukturen berör att den får konsekvenser för organisationens huvudsakliga uppdrag gentemot medlemmarna. Ordföranden på avdelning C tror inte att den nuvarande organiseringen av chefsstrukturen får så stora konsekvenser för uppdraget och kopplar istället samman detta med vad det innebär att vara en idéburen organisation:

I mitt uppdrag både som samordnare och som politisk ledare så interagerar ju de här sakerna med varandra (...) eftersom att vi är en idéburen organisation och det här är ett politiskt uppdrag som vi har att utföra, det har ju även de anställda att utföra i sitt arbete och de måste ju smälta samman. De kan ju inte hitta på egna saker utan de måste ju också arbeta mot de politiska mål som förbundet har lagt fast. Så jag ser det som att det är ett uppdrag som är gemensamt och det är väldigt tydligt för mig, att de anställda kan inte hitta på egna saker utan de ska ju också gå mot den riktning som förbundet har bestämt, att det man utför i sitt arbete ska också visa på att man tar sig an den politik som förbundet har bestämt (Ordförande C).

Samma ordförande som ovan anser, ur ett medlemsperspektiv, att det är oerhört viktigt att (...) *min medlemsorganisation visar att man arbetar med det som vi tycker är viktigt och det som vi tycker som medlemmar att det här har man bestämt att man ska göra* (...) (Ordförande C).

Ombudsmännen ser å sin sida, oberoende av varandra, att deras roll och kompetens på ett bättre sätt kan användas gentemot medlemmarna. Ombudsman B tror att rollen som ombudsman skulle kunna användas bättre i förhållande till medlemmarna genom att de som ombudsman formellt sett är anställda av organisationen men den nuvarande chefsstrukturen gör att det är upp till varje lokal ordförande att bestämma hur ombudsmännens resurser ska användas.

(...) jag bara tycker att det borde vara samma förhållningssätt i hela organisationen hur vi som ombudsmän ska jobba och hur vi ska användas. Det ska inte vara upp till varje lokalavdelning att bestämma det men så är det idag, trots att det inte ska vara det. Jag tror att grunden till att det är som det är idag det är att våra avdelningsordföranden är våra närmaste chefer, för de ser ju till sin verksamhet och det är ju inget konstigt med det. Det är nästan naturligt att det blir så (Ombudsman B).

Ordförande C upplever att den nuvarande strukturen inverkar på det politiska uppdraget på så sätt att de lokala avdelningarna är små och det märks tydligt om någon är sjuk eller borta från sin tjänst av någon anledning. I sådana lägen måste ordföranden ta ett större ansvar för administrativa uppgifter vilket leder till att det politiska uppdraget får dra sig tillbaka i sådana perioder och ordföranden får ägna desto mer tid åt praktiskt görande. Detta beror enligt ordförande C på att de små lokala avdelningarna inte har någon backup av anställda medarbetare när något oväntat inträffar. Mot den bakgrunden anser samma ordförande att den nuvarande organiseringen av chefsstrukturen är bra för det politiska uppdraget men att organisationen på ett nationellt plan måste "rigga" bättre för de små avdelningarna när någon medarbetare är sjuk eller borta länge, (...) *det tycker jag att man kan göra mycket bättre och strukturera upp det på ett annat sätt så att vi har en dräglig arbetsmiljö* (Ordförande C).

6.4.2 Spänning mellan rollen som förtroendevald och rollen som anställd

I intervjuerna framträder ibland en spänning mellan de två olika rollerna förtroendevald (ordföranden) och anställd (ombudsmännen och administratörerna). En möjlig tolkning av intervjupersonernas upplevelser kring detta, är att denna spänning verkar vara relaterad till organiseringen av chefsstrukturen via det politiska uppdraget och mandatet, vilka handlar om att driva organisationens politik och medlemmarnas vilja på den lokala avdelningen. Det är ordföranden som tillsammans med styrelseledamöterna väljs av medlemmarna till det politiska ledarskapet på de lokala avdelningarna. Samtidigt verkar det uppstå en dynamik dels till följd av att det också finns anställda medarbetare på avdelningarna som tidigare har varit förtroendevalda inom organisationen, dels att de anställda ombudsmännen i sin yrkesroll har mycket politisk kompetens i fackliga sakfrågor relaterade till organisationens uppdrag.

Att det finns en maktstruktur mellan de förtroendevalda och de anställda som verkar grunda sig i de olika rollerna inom organisationen framträder i svaret från administratören på avdelning C. Denna administratör menar att många av de förtroendevalda som inte formellt har sin arbetsplats på den lokala avdelningen ändå tar mycket plats i beslut som rör till exempel arbetsmiljön för de anställda. *Alltså jag får ju säga vad jag tycker men alltså ibland kan en känna sig lite överkörd. (...) att de bestämmer för mycket ibland, just om lokaler, vår arbetsmiljö* (Administratör C). Även ombudsmannen på avdelning C ger uttryck för att det finns

förtroendevalda på avdelningen som (...) *ser det här som sin arbetsplats men i praktiken så är de ju inte anställda och då har man lite olika villkor vilket också ibland kan kännas lite konstigt* (Ombudsman C). Också ordförande på avdelning C resonerar kring de olika rollerna anställd och förtroendevald inom organisationen och menar att det kan uppstå svårigheter när anställda medarbetare som tidigare har haft ett förtroendeuppdrag inom organisationens ska gå över i en annan roll.

Att man faktiskt backar tillbaka i politiken för det inte är jag som anställd som ska tala om hur politiken ska se ut utan det är faktiskt de medlemmar som finns i organisationen, det är ju en delikat fråga. Vi har jättebra personer som är anställda som har varit förtroendevalda tidigare men vi har också sådan där man märker att det är svårigheter när man går över i ett sådant uppdrag (Ordförande C).

Samma ordförande pekar mot den bakgrunden på vikten av att de olika rollerna är tydligt uttalade på avdelningen, samt vem som har mandat i vilken fråga också de förtroendevalda emellan, för att de anställda medarbetarna ska må bra i den nuvarande organisationen. Samma intervjuperson berättar att det ibland händer att andra styrelseledamöter försöker arbetsleda personalen och ordförande C har till följd av det försökt var mycket tydlig mot sin styrelse och de anställda att det är ordförande som innehar chefsrollen gentemot de anställda. Ordförande C tror att detta är en konsekvens av den idéburna organisationen och ledarskapet. (...) *man leder en styrelse och att det är ett idéburet ledarskap i hela styrelsen så är det en del i styrelsen som tycker sig ha också samma befogenheter som jag har som chef och det kan göra att det påverkar ledarskapet* (Ordförande C).

6.4.3 Arbetsrelationen mellan ordförande och ombudsmän

Spänningen mellan rollerna förtroendevald och rollen som anställd exemplifieras i viss mån i arbetsrelationen mellan ordföranden och ombudsmän. En av ombudsmännens arbetsuppgifter är att ibland agera rådgivare till ordföranden, det vill säga ombudsmännens närmaste chef, i strategiska frågor. Ombudsmannen på avdelning C menar att det hela blir lite dubbelt men påpekar samtidigt att ombudsmännen i sin yrkesroll inte är (...) *politiska tjänstemän som till exempel en departementssekreterare eller förbundssekreterare utan vi är ju ganska civila tjänstemän (...). Det är klart att vi ska förvalta förbundets politik, det säger man ju till oss att vi står för kontinuitet i det. Det ligger i vårt uppdrag* (Ombudsman C). Samma ombudsman menar vidare att innebörden av att vara anställd ombudsman i en idéburen organisation jämfört med en annan organisation, är att det finns möjlighet till att ha mer synpunkter i en vanlig organisation eftersom att man som anställd i en idéburen organisation inte äger agendafrågorna och inte heller behöver bry sig om att ha synpunkter på dem eftersom att de ändå hante-

ras i de politiska leden. Däremot berättar ombudsmannen att det ligger i rollen att (...) *förvalta det idékapitalet och det har man ju att bära men samtidigt är man, ur andra aspekter, väldigt mycket hired hand* (Ombudsman C). Samma intervjuperson kan i sin yrkesroll som ombudsman se att rollen medför mycket politisk kunskap och kompetens i relation till de förtroendevalda. Ombudsman C problematiserar detta genom att berätta att denne ibland känner att basala frågor som de förtroendevalda borde kunna hantera själva utifrån sin egen kompetens, istället hamnar hos ombudsmannen. Samtidigt anser denne intervjuperson att det alltid ska finnas en närhet till ombudsmännen och deras kunskap men menar att det finns en risk att det ibland (...) *hämmar de förtroendevalda i att hitta egna lösningar och ta egen plats i frågor för det finns någon som är väldigt expert på det och kan sakerna by heart* (Ombudsman C).

Arbetsrelationen mellan förtroendevalda och ombudsmän framstår genom ombudsman A som bitvis problematisk när ombudsmannen berättar att diskussionen om organiseringen av chefsstrukturen på de lokala avdelningarna har pågått länge inom organisationen. Periodvis var det enligt denna ombudsman så pass känsligt att prata om ämnet anställd leder anställd inom organisationen, att det varit tabu. Ombudsman A berättar att anledningen till det var att det ansågs som att de anställda ombudsmännen satt på för mycket kunskap och kontinuitet i organisationen vilket upplevdes som att (...) *de anställda ombudsmännen var ett hot mot de förtroendevalda och därför så skulle vi (...) hålla oss på mattan och skulle inte få all information och vi fick inte alla mandat att göra olika saker* (...) (Ombudsman A).

Ombudsmannen på avdelning B har personligen upplevt de olika chefsstrukturerna inom organisationen, både när anställda ledde anställda och den nuvarande, där förtroendevalda leder de anställda, i såväl rollen som förtroendevald som i rollen som anställd ombudsman. Denne ombudsman ser också att arbetsrelationen mellan de anställda och förtroendevalda ibland är problematisk och är mot den bakgrunden, kritiskt till hur ombudsmännens kunskap används inom organisationen. Jag vet inte om vissa förtroendevalda ser en som ett hot mot sin position eller vad det beror på, det vet jag inte men jag tycker att det är konstigt att man inte använder våra kunskaper mer i organisationen än vad som görs (Ombudsman B).

Även ordförande på avdelning C har varit med så pass länge inom organisationen att denne har hunnit uppleva de båda chefsstrukturerna på lokal nivå. Denne intervjuperson anser, mot bakgrund av detta, att fördelen med att i rollen som ordförande också vara närmaste chef för de anställda är just att det blir (...) *väldigt tydligt att det är politiken som ska sätta märket för vad de anställda ska göra* (Ordförande C). Samma intervjuperson problematiserar detta genom att jämföra med de offentliga organisationer som många av den undersökta organisation-

ens medlemmar arbetar inom, där ordförande C menar att det politiska spåret och tjänstemännen inte har gift sig med varandra och att det till följd av detta, istället uppstår två parallella spår. Ordföranden har personligen varit med om en sådan period och är rädd för att det ska bli så igen om organisationen återigen väljer att införa anställda chefer på de lokala avdelningarna.

Jag är livrädd för att det ska bli så inom förbundet också kan jag säga. Jag har varit med om en period när det har varit så. När inte avdelningsordförande var samordnare över de anställda, utan vi hade anställda som ledde anställda och under den perioden var det för mig väldigt tydligt att de anställda levde ett eget liv. Det kände jag inte var något roligt som medlem och som lokalt förtroendevald (...) (Ordförande C).

Som en lösning på att ombudsmännens roll och kunskap bättre tas till vara ser ombudsmannen på avdelning B en annorlunda organisering av både chefsstrukturen och uppdelningen i små lokala avdelningar som en lösning. Ombudsmannen föreslår att de i sin yrkesroll borde få möjlighet att fördjupa och specialisera sin yrkeskunskap och samtidigt arbeta också utanför den egna lokala avdelningens område. Samma intervjuperson berättar att det i praktiken ska fungera så idag men att det inte gör det på grund av den nuvarande chefsstrukturen. Om ombudsman B till exempel får en förfrågan från ett annat län måste denne ombudsman först få godkänt från sin samordnare vilket kan leda till att ordföranden tycker att det andra länet får lösa det på egen hand. Ombudsmannen tror att det skulle man komma ifrån om man (...) *hade någon form av regionalisering och anställda som leder anställda, för då måste man se till hela organisationen och det tror jag är stora brister idag (...)* (Ombudsman B). Överlag anser samma ombudsman att organisationen på ett nationellt plan borde kunna arbeta för att använda ombudsmännens funktion bättre och att därmed också utveckla verksamheterna på lokal nivå. Ombudsmannen föreslår att organisationen genomför en kartläggning av de kunskaper som finns inom den och tror att ombudsmännens yrkeskunskaper då skulle utnyttjas bättre. *Vi pratar ju med arbetsgivare om att våra medlemmars yrkeskunskaper inte tas tillvara, då borde man kunna titta lite självkritiskt på sig själva också* (Ombudsman B).

6.5 Sammanfattning

Temat om chefsstrukturens konsekvenser för det politiska uppdraget handlar alltså om den bild som framträder i det empiriska materialet om att delar av den fackliga tid som två av ordförandena får bekostad av kommun och landsting, formellt sett enligt förtroendemannalagen, inte är avsedd för att arbetsleda anställd personal. Detta hör i sin tur ihop med att uppdraget som ordförande och samordnare i detta avseende, verkar föra med sig att ordförandena använder sin fackliga tid till andra saker än just det politiska uppdraget. En annan förklaring till

detta är också att de små lokala avdelningarna är sårbara i och med att det saknas möjlighet att täcka upp om någon medarbetare är borta från arbetet av någon anledning, vilket gör att en ordförande kan behöva gå in i till exempel administrativa göromål på bekostnad av det politiska uppdraget. Det hela väcker frågor hos intervjupersonerna om huruvida en lösning är att omorganisera chefsstrukturen så att en anställd chef istället leder den anställda personalens arbete och ordföranden får ägna sig åt det politiska uppdraget. Svaret på frågan om vilka konsekvenser en förtroendevald chef jämfört med en anställd medför, framstår dock inte som helt enkel att besvara i och med att jag tolkar intervjupersonernas upplevelser som att de båda chefsstrukturerna innebär såväl fördelar som nackdelar. Det framstår mot bakgrund av detta som att chefsstrukturen på lokal nivå har varit och är, ett känsligt ämne inom organisationen och det framträder tydligt två olika falanger för och emot olika chefsstrukturerna i det empiriska materialet.

Samtidigt framträder en spänning mellan rollen som förtroendevald och rollen som anställd vilken framstår som relaterad till chefsstrukturen. En möjlig tolkning av intervjupersonernas upplevelser är att denna spänning kan relatera till det politiska uppdraget som ska sätta riktningen för den lokala verksamheten, styrelsen och vad de anställda ska ägna sig åt. Denna spänning exemplifieras vidare genom arbetsrelationen mellan lokala ordföranden och ombudsmän, då ombudsmännen tror att deras kunskap på ett bättre sätt skulle utnyttjas om de hade en chef som inte var förtroendevald, medan en av ordförandena tror att det kommer leda till tjänstemannastyrning och anställda som driver egna agendor utanför organisationens nationella agenda. Denna spänning verkar i grunden handla om två olika roller inom organisationen som i sig själva ger upphov till olika villkor och därmed maktstrukturer dem emellan.

6.6 Upplevelser om chefsstrukturens konsekvenser för arbetsmiljön

Den andra av uppsatsens frågeställningar handlar om vilka konsekvenser organiseringen av chefsstrukturen medför avseende de lokala avdelningarnas arbetsmiljö. I det empiriska materialet framträder konsekvenser av chefsstrukturen som till stor del handlar om de anställda medarbetarnas arbetsmiljö men också om ordföranden som utsätts för en hög arbetsbelastning till följd av dubbelheten i uppdraget.

6.6.1 "En inbyggd risk att bli utbränd"

Ordföranden på avdelning A och B berättar att uppdraget som både ordförande och samordnare tar mycket tid i anspråk. Ordföranden på avdelning A anser att uppdraget därmed ställer höga krav på dennes förmåga att prioritera bort allt som inte är direkt nödvändigt för ordföranden att gå in i och beskriver hur det (...) *går att bli väldigt trött i uppdraget om man inte*

är duktig på att delegera. Därmed upplever ordföranden att det finns (...) en inbyggd risk att bli utbränd i den här rollen (Ordförande A). På avdelning B berättar ordföranden att denne inte hinner med sitt uppdrag på 40 timmar i veckan utan det hela bygger på att ordföranden sköter det utanför ordinarie arbetstid. Det gäller särskilt när det uppstår oväntade saker som att någon medarbetare blir sjuk eller att det uppstår problem med något praktiskt som måste lösas på avdelningen. Ordförande B ger mot bakgrund av detta uttryck för känslan om en splittring i sitt uppdrag.

(...) det är ju liksom personal, om det skulle hända någonting med dem och deras utveckling och medarbetarsamtal och det här dagliga (...). Samordnarrollen känns ibland skött med ena armbågen (...) jag borde nog ha gjort mer där och ägnat personalen större tid och intresse och sådär men att man kanske inte alltid får ihop det som man skulle vilja för att känna sig nöjd (Ordförande B).

Samma ordförande uttrycker att huruvida arbetsmiljön fungerar för de anställda bygger mycket på att de anställda får ta ett stort ansvar för sin arbetssituation genom att säga till samordnaren om och när det blir för stor arbetsbelastning, istället för att ordförande B som chef har det övergripande ansvaret för att se till att det fungerar över huvud taget. Samtidigt beskriver denne ordförande hur de anställda är (...) *lika medvetna som oss andra, att deras roll för att få det här att gå runt så att då kanske man inte klagat i onödan heller. Man kanske drar på det lite längre då om man tycker att det är något som inte funkar* (Ordförande B).

6.6.2 Arbetsledning i mån av tid

En annan konsekvens av chefsstrukturen handlar om den anställda personalens tillgång till arbetsledning från sin närmaste chef. Administratören på avdelning A har funnits inom organisationen länge och ser personligen inga problem med en periodvis sporadisk tillgång till arbetsledning från sin närmaste chef. Denne administratör och ordföranden på avdelning A har jobbat tillsammans inom förbundet så pass länge att administratören säger sig på ett ungefär veta hur ordföranden skulle ha agerat i en viss fråga eller beslut. Däremot kan administratör A se att uppdraget kan ställa till bekymmer för en anställd som rekryteras utifrån organisationens egna led.

(...) det kommer uppdrag från så många olika håll och sen har du då inte alltid tillgång till en ledare. Du kanske behöver bolla saker och ting, det kan ju gälla dig själv och hur du mår själv i arbetet också och den möjligheten har du inte eftersom den som är samordnare finns inte till hands under långa perioder ibland. (...) Det ställer ju vissa krav på en själv då, hur man kan lösa eller hur man mår (Administratör A).

Även administratören på avdelning C anser att det mesta fungerar bra i anställningen men ser samtidigt att uppdraget inte fungerar när (...) *det rör ihop sig och blir mycket fackliga frågor och mycket jobb med arbetsgivaren (...) då fungerar inte det här riktigt* (Administratör

C). Samma intervjuperson menar vidare att det ser olika ut på de lokala avdelningarna runt om i landet i fråga om arbetsledning beroende på hur den person som innehar uppdraget som ordförande är och prioriterar. För just administratör C kan det snabbt skifta mellan lite och mycket arbetsledning beroende på hur mycket fackliga uppdrag avdelningens ordförande har för tillfället. Administratören upplever till följd av det ibland en känsla av att inte vara lika viktig som de förtroendevalda på avdelningen. Samtidigt påpekar administratör C att organisationen på ett nationellt plan måste se till att ordförandena får en utbildning eller introduktion i uppdraget som möjliggör att alla anställda medarbetare behandlas likvärdigt på de lokala avdelningarna.

(...) jag är anställd, då ska inte jag egentligen ha någon som är vald utav medlemmarna som min chef för ofta så har de som blir ordförande ingen ledarskapserfarenhet och när det blir för mycket av det andra, det fackliga, då finns inte vi (Administratör C).

En annan aspekt av de anställda medarbetarnas arbetsmiljö handlar om kontinuerliga arbetsplatsträffar (APT). Flera intervjupersoner berättar att det vanligtvis inte hinns med till följd av uppdraget som både ordförande och samordnare. Administratören på avdelning A beskriver avseende APT att det är (...) *ju väldigt sällan en samordnare har tid att ha. Vi har ju sagt att vi ska ha APT där vi ska diskutera hur vi har det här på avdelningen men det är väldigt sällan det blir av. Under de här sex månaderna så har vi ju inte haft en enda arbetsplatsträff* (Administratör A). Ordföranden på avdelning B förklarar att ett planerat APT kan skjutas upp till förmån för det politiska uppdraget som ibland kräver att de som ordförande helt enkelt måste prioritera om.

(...) en sådan här praktisk sak som att man ska ha APT och annat och då kanske vi dels är lite dåliga på att lägga in det för att vi flyger och far åt olika håll och dels kanske vi har planerat in en sådan träff och så inträffar det ett annat ärende som vi måste åka på, någon förhandling med arbetsgivare eller det blir något annat. Ja men då får vi ta det någon annan dag och då prioriterar vi om (...) (Ordförande B).

6.6.3 Att utelämnas till medlemmarnas val

Ordföranden på avdelning A och B förklarar att de anställda på olika sätt riskerar att bli utlämnade till följd av chefsstrukturen där deras närmaste chef väljs av medlemmarna. Ordförande B menar att detta dels är en följd av att en del ordföranden inte har någon tidigare chefsfarenhet, dels helt enkelt har bristande tid och intresse för rollen som samordnare. Enligt ordförande B är detta problematiskt i förhållande till de anställda eftersom denne upplever att organisationen inte har någon koll på (...) *om jag är schysst och bra och ägnar mig den tid jag borde åt dem* (Ordförande B). Ordförande på avdelning A resonerar å sin sida om de an-

ställdas möjligheter, eller snarare möjligheter att inte påverka, om de skulle ha en samordnare som inte skulle vara lämplig i något avseende.

(...) säg att jag i min funktion skulle kränka dem, jag skulle bete mig illa och utsätta dem för allt möjligt obehag så är det väldigt svårt att komma åt mig. (...) det är ju hemskt alltså därför att (...). Det är en maktfråga, därför att jag inte har fått förtroendet av förbundet som ordförande utan jag har fått förtroendet av årsmötet, alltså indirekt från medlemmarna (...)
(Ordförande A).

Samma intervjuperson resonerar vidare om att det till följd av chefsstrukturen kan finnas skillnader i skyldigheter i att hantera frågor som rör till exempel mobbing eller andra kränkningar på arbetsplatsen, i jämförelse med en chef som är förtroendevald och en chef som är anställd. Ordförande A menar att det visserligen alltid finns en risk i alla organisationer att saker inte blir hanterade men att det i en organisation med en anställd chef finns en tydligare skyldighet att agera: (...) *det är lättare att peka med hela handen helt enkelt för där finns det en struktur, det finns ett arbetsrättsligt förhållande och man kan bli av med en person som kränker och beter sig för jävligt, den får foten i ändan helt enkelt (...)* (Ordförande A).

6.7 Sammanfattning

Temat om chefsstrukturens konsekvenser för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö handlar sammanfattningsvis om ordföranden som inte alltid hinner med sitt dubbla uppdrag inom sin ordinarie arbetstid och som upplever att de löper en inbyggd risk att bli utbrända i uppdraget. I det empiriska materialet framträder också en bild om att de anställda medarbetarna till följd av dubbelheten i uppdraget får en sporadisk arbetsledning från sin närmaste chef då denne måste prioritera det huvudsakliga idéburna uppdraget på bekostnad av till exempel arbetsledning och arbetsplatsträffar. Slutligen framstår det även som att de anställda medarbetarna löper en risk att utelämnas till medlemmarnas val på så vis att det framstår som svårare för dem som anställda att påverka och göra sig av med en chef som är vald demokratiskt och som i något avseende inte är lämplig som chef, jämfört med en anställd motsvarighet.

7. Analys av det empiriska materialet

7.1 Inledning

I resultatredovisningen framträdde en bild av den undersökta chefsstrukturen som till stor del handlar om dess konsekvenser för organisationens övergripande idéburna uppdrag och de lokala avdelningarnas arbetsmiljö i form av utmaningar och problem. Sammantaget kommer

dessa utmaningar i analysen att kategoriseras som *det dubbla uppdragets baksida*. Vidare kommer dock denna baksida att, i enlighet med uppsatsens syfte, problematiseras med avstamp både i den tidigare forskning som redovisades i avsnitt fyra och de teoretiska referensramar som redovisades i avsnitt fem. Uppsatsens två frågeställningar handlar, som tidigare har beskrivits, om chefsstrukturens konsekvenser för den undersökta organisationens huvudsakliga idéburna uppdrag samt om chefsstrukturens konsekvenser för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö. Dessa två frågeställningar kommer dock inte att plockas isär i min analys, istället är avsnittet disponerat utifrån huvudrubrikerna *det dubbla uppdragets baksida* respektive *det dubbla uppdragets framsida*. Denna disposition har jag valt eftersom jag bedömer att de båda frågeställningarna bitvis överlappar varandra och att plocka isär dem skulle antagligen förvirra läsaren i onödan. Analysavsnittet inleds dock med att belysa en central aspekt, den grund på vilken den undersökta organisationen vilar på, nämligen den övergripande medlemsbaserade och demokratiska styrningsstrukturen. Detta eftersom jag bedömer att betydelsen av denna övergripande struktur, mot bakgrund av upplevelserna som redovisats från det empiriska materialet, framstår som en central utgångspunkt för att kunna problematisera det dubbla uppdragets konsekvenser.

7.2 Det dubbla uppdragets baksida

7.2.1 Den övergripande styrningsstrukturen och den lokala arbetsmiljön

En avgörande aspekt av den övergripande styrningsstrukturen inom organisationen och ett grundläggande faktum för den undersökta chefsstrukturen, är att den lokala ordföranden väljs i en demokratisk process av organisationens medlemmar till det dubbla uppdraget. Detta medför enligt upplevelser från det empiriska materialet att de anställda medarbetarna riskerar att bli utlämnade till medlemmarnas val eftersom att deras närmaste chef väljs primärt för dennes drivkrafter, intresse och förmågor att verka för det huvudsakliga idéburna uppdraget, och sekundärt för sina drivkrafter, förmågor och intresse för att arbetsleda personalen. Det för i sin tur med sig att chefsansvaret ibland får stå åt sidan för förtroendeuppdraget och omvänt; att förtroendeuppdraget ibland får stå åt sidan för att agera som chef. Det förstnämnda visar sig genom den anställda personalens ofta sporadiska tillgång till arbetsledning och arbetsplatsträffar, det senare genom att ordförandena inte hinner med sitt uppdrag inom ramen för sin ordinarie arbetstid samt att facklig tid går till arbetsleda personal istället för att gå till medlemsändamålet som den formellt sett är ämnad för.

För att illustrera hur den övergripande medlemsbaserade och demokratiska styrningsstrukturen spelar roll för intervjupersonernas upplevelser om de lokala avdelningarnas arbetsmiljö,

har jag tagit avstamp i Hvenmarks (2008) timglasmodell. Denna modell illustrerar som tidigare beskrivits teoriavsnittet, hur det är medlemmarna som i denna typ av organisation innehar den demokratiska auktoriteten och makten för beslutsfattande. Samtidigt består organisationen också av en icke-demokratisk ledningsfunktion vars uppgift är att förvalta och verkställa de demokratiskt fattade besluten, det vill säga de anställda medarbetarna på nationell och lokal nivå. Den demokratiska styrningsfunktionen är kraftfull på så sätt att den verkställande ledningsfunktionen bara kan verka inom ramen för den demokratiska auktoriteten. Detta leder enligt Hvenmark (a.a., s. 46ff), idealt sett, till en organisation där många (medlemmarna) styr över få, i jämförelse med hur det ser ut i en mer traditionellt hierarkisk organisation där några få i toppen av organisationen styr över många. Mot bakgrund av denna idealiska illustration förstår jag intervjupersonernas upplevelser om chefsstrukturens konsekvenser för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö som en konsekvens av den övergripande medlemsbaserade och demokratiska styrningsstrukturen. Denna slutsats drar jag utifrån de anställda medarbetarnas relativt låga möjlighet till inflytande, påverkan och demokrati på den lokala arbetsplatsen, i kombination med att några intervjupersoner upplever att den chef som är vald av organisationens medlemmar i en demokratisk process, är svårare att avsätta om denna chef skulle visa sig vara olämplig i något avseende, jämfört med en anställd dito. Detta medför att organisationens medarbetare, i värsta tänkbara scenario, saknar såväl kontinuerlig arbetsledning från sin närmaste chef, som regelbundna forum för demokrati och inflytande på sin arbetsplats (arbetsplatsträffar) och kanaler för påverkan om en chef som av någon anledning skulle visa sig vara olämplig för att sköta personalansvaret, till följd av den övergripande medlemsbaserade och demokratiska styrningsstrukturen som innebär att en blivande chef väljs till sitt dubbla uppdrag i en demokratisk process.

I tillägg är det intressant att notera att aspekter som utgör viktiga komponenter för en god arbetsmiljö, till exempel arbetsledning, inflytande och delaktighet, inte tillgodoses inom en organisation vars huvudsakliga idéburna uppdrag handlar om att förhandla med arbetsgivare om just goda och trygga arbetsvillkor för sina medlemmars räkning. En rimlig tanke i detta sammanhang är att samma höga krav också borde ställas inom organisationen själv i fråga om att agera arbetsgivare gentemot sina egna medarbetare.

7.2.2 Spänningen mellan förtroendevalda och anställda

I det empiriska materialet framträder en spänning mellan rollen som förtroendevald och anställd som så småningom mynnar ut i frågan om en chef verkligen bör vara förtroendevald. Denna spänning förstår jag som relaterad till det idéburna uppdraget vilket är vad som ska

styra organisationens förtroendevalda och anställda medarbetare, på såväl nationell nivå som på den lokala, mot samma riktning. För att försöka förstå hur och varför denna spänning uppstår har jag använt mig av Einarssons (2012a, s. 211) beskrivning om hur idéburna organisationer binds samman av ett gemensamt värdesystem eller en gemensam ideologisk kärna och föreslår en syn på dessa organisationer som arenor där skiftande falanger inom organisationen kämpar om kontrollen över det gemensamma värdesystemet (a.a., s. 207). Kampen om organisationens gemensamma värdesystem kan enligt författaren förstås som ett karaktäristiskt nyckeldrag för just medlemsbaserade och demokratiskt styrda idéburna och organisationer. Denna kamp om det delade värdesystemet och den ideologiska kärnan, som tar sitt uttryck via den medlemsbaserade styrningsstrukturen, är enligt Einarsson en grundläggande komponent för att förstå processer kopplade till styrningen inom dessa organisationer. I linje med detta beskriver också Kreutzer och Jäger (2011, s. 651) att organisatorisk identitet handlar om vad som är en organisations huvudsakliga uppdrag och vilka som är dess hjärtefrågor. De identifierar två olika dimensioner av organisatorisk identitet, *volontäridentitet* och *ledningsidentitet*, som båda samexisterar som olika grupper inom en och samma organisation men som har olika fokus. Om de olika grupperna dessutom har olika uppfattningar kring den organisatoriska identiteten leder detta enligt författarna lätt till interna konflikter. Författarna påpekar att både anställda och icke- anställda kan ha likartade uppfattningar om *vad* som är organisationens huvudsakliga uppdrag men olika uppfattningar i fråga om *hur* detta uppdrag skulle uppnås. Dessa insikter menar Kreutzer och Jäger (a. a., s. 657) är relevanta för frågor om styrning och ledning i CSOer som har kategorier anställda och icke-anställda på så vis att det har betydelse att ledare i dessa organisationer mer genomgripande anammar organisationens huvudsakliga uppdrag och identitet för att deras ledarskap ska bli både bättre och mer effektivt. Författarna menar vidare att både anställda och icke- anställda i denna typ av organisation måste enas och ansluta sig till den större, mer övergripande organisatoriska identiteten.

Mot bakgrund av Einarssons (2012a) och Kreutzer och Jägers (2011) resonemang drar jag slutsatsen att den spänning, som i det empiriska materialet framträder mellan de förtroendevalda ordförandena och de anställda ombudsmännen, är sammankopplad med att de båda rollerna har mycket kunskap relaterat till organisationens huvudsakliga idéburna uppdrag, det vill säga det gemensamma värdesystemet eller den organisatoriska identiteten. Det hela försvåras givetvis genom att de båda har olika funktioner inbyggda i sina respektive roller inom organisationen, där en ska leda och tycka till om det idéburna uppdraget och den andra i sin tjänst ska agera rådgivare och förvaltare av uppdraget men samtidigt inte lägga sig i dess inriktning. Det framträder också en frustration hos ombudsmännen i det empiriska materialet

som jag tolkar handlar om att de i sin yrkesroll vill kunna utvecklas och att deras yrkesmässiga resurser skulle kunna används i arbetet med medlemmarna på ett mer effektivt sätt. Något ombudsmännen menar försvåras av den undersökta chefsstrukturen där ordföranden är ombudsmännens närmaste chef som lokalt kan bestämma över ombudsmännens resurser trots att de formellt sett är anställda av organisationen nationellt. Intervjupersonerna väckte i ljuset av dessa spänningar frågan som under nästa rubrik kommer att analyseras, nämligen vem som egentligen bör vara chef över medarbetarna.

7.2.3 Vem ska vara chef?

En intervjuperson trodde, som tidigare redovisats, att anställda chefer på den lokala nivån direkt kommer att leda organisationen mot ett tjänstemannastyre, vars innebörd skulle vara att anställda agerar efter en egen agenda som kan vara motstridig den idéburna agenda som organisationens medlemmar, genom den demokratiska beslutfunktionen, gemensamt har fastställt. I motsats till detta tror de intervjuade ombudsmännen, å i sin sida, att en förändrad chefsstruktur med en anställd chef leder till att deras yrkeskunskap på ett effektivare sätt kan användas i arbetet med organisationens huvudsakliga uppdrag gentemot medlemmarna. För att på en organisatorisk nivå förstå och problematisera dessa motstridiga uppfattningar om vem som egentligen bör vara chef har jag tagit avstamp i tidigare forskning om innebörden av rationaliserings- och professionaliseringstendenser för civilsamhällesorganisationer. Ahrne och Papakostas (2002, s. 154-159) menar som tidigare redovisats (avsnittet *tidigare forskning*), att det inom det svenska civilsamhället har skett en rationalisering av medlemsbaserade idéburna organisationer vilket medfört att medlemmar i många fall blivit mindre viktigt för organisationerna, vilka därigenom öppnats upp för anställandet av personal med utbildning i vissa professioner. Genom denna process försvagas också banden mellan medlemmar och organisationer och även organisationers beroende av människors frivilliga insatser samtidigt som organisationernas behov av kunskapsmässiga och materiella resurser förstärks. Detta är enligt författarna en process genom vilken medlemskapet, medlemmar och frivilligarbete, till följd av många och långvariga rationaliseringsprocesser inom idéburna organisationer, nu i ökande grad byts mot anställda med professionsbakgrund. Det är mot bakgrund av denna mer övergripande professionaliseringsprocess eller tendens som Hwang och Powell (2009, s. 276) beskriver två olika typer av ledare inom idéburna organisationer vilka de benämner som *semiprofessionella* respektive *suveräna professionella*. Semiprofessionella, kan förstås som generalister som från början engagerade sig i en organisation på grund av dess huvudsakliga uppdrag eller sakfråga. Kanske har de till och med varit med och startat organisationen och har

därigenom lång erfarenhet av att driva den. De semiprofessionella har till följd av detta engagemang en stor kunskap i organisationens huvudsakliga uppdrag och sakfrågor. Suveräna professionella, kan istället förstås som specialister med särskild utbildning och kompetens i till exempel ledarskap, styrning och ekonomi. Den senare kategorin av organisatoriska ledare anammar enligt Hwang och Powell lättare krav på rationalisering. Detta kan i sin tur leda till att generalister byts ut mot specialister som kan leva upp till omvärldens krav på att organisationen rationaliseras, vilket i sin tur ge upphov till nya utbildnings- och kunskapsbaserade hierarkier inom organisationen.

Med avstamp i Hwang och Powells (2009) kategorier, föreslår jag att de idag existerande förtroendevalda lokala samordnarna kan betraktas som semiprofessionella och (potentiella) anställda lokala chefer kan betraktas som suveräna professionella. Det kan mot bakgrund av det empiriska materialet, som visar att ordförandena huvudsakligen valts av medlemmarna till det dubbla uppdraget för sitt engagemang och sin kompetens avseende organisationens huvudsakliga uppdrag och sekundärt för att klara uppdraget som chef, betraktas som att det är en slags hybrid av semi- och suveräna professionella ledare som intervjupersonerna efterfrågar. Vidare framkom i det empiriska materialet att både förtroendevalda och anställda intervjupersoner, till följd av detta anser, att om det nu ska vara en förtroendevald som är chef, krävs en bättre introduktion och förbättrad utbildning för att sköta chefsdelen av uppdraget på ett acceptabelt sätt. Denna hybrid av ledarskap betraktar jag som redan "inbyggd" i det dubbla uppdraget vilket möjliggör att istället betrakta det dubbla uppdraget som en fördel för den undersökta organisationen.

Detta sätt att betrakta det dubbla uppdraget bidrar till att nyansera intervjupersonernas olika och bitvis starka upplevelser om vem som ska vara chef. Att några intervjupersoner istället uppfattar anställda chefer som en nackdel eller rentav som ett hot mot organisationens idéburna uppdrag, kan förklaras med hjälp av Michels ([1911] 1983, s. 44ff) järnlag. Denna lag handlar som tidigare beskrivits i teoriavsnittet, om att denna typ av organisation enligt Michels, är disponerad att utvecklas till en oligarki. Denna utveckling innebär att i takt med att medlemsbaserade organisationer växer, ökar också kravet på en sakkunnig ledning som effektivt kan styra och leda en växande organisation. En process som leder till att organisationer börjar anställa personal med utbildning och kompetens i till exempel ledarskap och ekonomi vilket leder till att organisationerna professionaliseras. Professionaliseringen för i sin tur med sig att anställda får ett kunskapsrelaterat övertag gentemot medlemmar och ideellt arbetande som i sin tur skapar en handlingsfrihet och ett maktövertag för ledningen. Så frikopplas medlemmarna och volontärerna i allt högre grad från inflytande i beslutsprocesser till följd av

att organisationsapparaten vidgas och börjar av ledningen betraktas som mindre kompetenta. Något som i sin tur öppnar upp för att det är legitimt för organisationens ledning att styra och ta egna beslut oberoende av de många medlemmarnas vilja och tyckande. Enligt Michels teori förskjuts makten från de många medlemmarna till några få individer på ledningsnivå, vilket alltså är en förskjutning från den idealiska modell Hvenmark (2008) illustrerar där makten, tvärt om mot en hierarkisk organisation av Michels ([1911] 1983) slag, möjliggör att många styr över få med kraften av sitt medlemskap.

7.3 Det dubbla uppdraget framsida

Att problematisera det dubbla uppdragets baksida och istället betrakta det som en fördel, kan ytterligare fördjupas med hjälp av Einarssons (2012a, s. 214) beskrivning av hur den demokratiska processen, i vilken den lokala chefen tillsätts i den undersökta organisationen, fungerar som en enlighetsskapande mekanism som säkerställer att de förtroendevalda och de anställda i organisationen agerar i enlighet med medlemmarnas intressen eftersom de annars riskerar att inte bli omvalda. Den demokratiska processen fungerar som ett slags skydd som förhindrar möjligheten dels för vem som helst utifrån organisationen, dels för medlemmar inom organisationen, att radikalt och på kort tid ändra riktningen för organisationens huvudsakliga uppdrag och värdegrund. Med avstamp i en sådan bakgrund förstår jag den intervju-person som upplevde att den nuvarande chefsstrukturen, genom det dubbla uppdraget, säkerställer att det är organisationens huvudsakliga uppdrag och medlemmarnas vilja som styr den lokala verksamheten. Att ledaren för den lokala verksamheten väljs av medlemmarna utifrån sitt engagemang och sin kompetens i det huvudsakliga uppdraget, kan betraktas som att det fungerar som ett skydd mot scenariot om tjänstemannastyre som några intervju-personer menade existerade under en period då anställda chefer utan ett förtroendeuppdrag var dem som ledde de anställda medarbetarna. Dessa intervju-personer upplevde att det under denna period förekom anställda drev egna agendor utanför den demokratiskt beslutade agendan men just kombinationen av att inneha ett idéburet uppdrag parallellt med att vara chef över anställd personal, kan mot bakgrund av detta, istället betraktas som en fördel för en medlemsbaserad och demokratiskt styrd idéburen organisation. Detta eftersom dessa organisationer enligt Einarsson (2012, s.49f) hålls samman av ett gemensamt värdesystem eller en gemensam organisatorisk identitet (Kreutzer och Jäger, 2011) vilken verkar förmildrande mot de Michelska tendenserna till oligarki i form av tjänstemanstyrning. Mot en sådan bakgrund kan det dubbla uppdraget betraktas som ytterligare en fördel för CSOer på så vis att det också kan anses mildra vissa spänningar och konflikter mellan olika interna grupper, mer konkret i det aktuella

fallet mellan ordförande och ombudsmän. Detta eftersom att organisationens gemensamma idéburna uppdrag eller identitet, hela tiden genomsyrar ledarskapet till följd av dubbelheten i uppdraget.

8. Slutsatser

Denna uppsats syfte är att beskriva och problematisera vad det innebär för en medlemsbaserad och demokratisk styrd idéburen organisation att förtroendevalda ordföranden har ett chefsansvar för anställda medarbetare på lokal nivå. Detta har undersökts genom att ta reda på hur människor från den lokala nivån inom organisationen upplever chefsstrukturen utifrån frågeställningar om vilka konsekvenser organiseringen av chefsstrukturen medför avseende de lokala avdelningarnas arbete med organisationens huvudsakliga uppdrag, samt för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö. Utifrån analysen av det empiriska materialet kan olika konsekvenser relaterade till organiseringen av den lokala chefsstrukturen, såväl avseende avdelningarnas arbete med organisationens huvudsakliga uppdrag som för arbetsmiljön på de lokala avdelningarna, konstateras. Dessa konsekvenser kan vidare beskrivas som det dubbla uppdragets bak- respektive framsida.

Det dubbla uppdragets baksida handlar delvis om konsekvenserna för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö, där den övergripande demokratiska och medlemsbaserade styrningsstrukturen inom organisationen resulterar i att tillsättandet av den lokala ordföranden, vars roll också inbegriper ett konkret chefsansvar för anställda medarbetare, görs genom demokratiska val. Det faktum att lokala ordföranden väljs till det dubbla uppdraget, förstärks av en ibland godtycklig information från lokala valberedningar och den nationella organisationen, och resulterar i att alla ordföranden som väljs faktiskt inte är medvetna om vad rollen som samordnare och chef konkret innebär och omfattar. Parallellt med detta uppgav samtliga intervjuade ordföranden att organisationens huvudsakliga idéburna uppdrag var den främsta orsaken till att tacka ja till att bli ordförande från början. Olika uppfattningar om och olika hög grad av information och förberedelse inför det dubbla uppdraget får även konsekvenser för de anställda medarbetarnas arbetsmiljö på så sätt att ordförande i regel prioriterar förtroendeuppdraget framför till exempel arbetsledning och arbetsplatsträffar. Det leder också till att ordförande upplever att de löper en inbyggd risk att bli utbrända i det dubbla uppdraget till följd av den höga arbetsbelastning dubbelheten för med sig. En annan konsekvens av chefsstrukturens organisering för de lokala avdelningarnas arbetsmiljö, är att det framstår som svårt att komma

åt och avsätta en förtroendevald chef som av någon anledning inte är lämplig, på grund av att personen är vald till sin roll av organisationens medlemmar i en demokratisk process.

Vad gäller konsekvenserna för organisationens huvudsakliga idéburna uppdrag, framträder en spänning mellan förtroendevalda och anställda medarbetare, i det empiriska materialet exemplifierat genom arbetsrelationen mellan ordförande och ombudsmän. Dessa spänningar uppstår till följd av den undersökta organisationens idéburna karaktär och gemensamma organisatoriska identitet, där olika uppfattningar om hur det huvudsakliga uppdraget som också anger varför och för vem som organisationen egentligen finns till för, ska skötas på bästa sätt. Denna spänning mynnar ut i frågan om en chef ska vara anställd eller förtroende-vald på lokal nivå inom den undersökta organisationen. En fråga som stundvis väckte starka känslor och farhågor hos intervjupersonerna om att den demokratiska medlemsbaserade makten riskerar att förskjutas till anställda tjänstemän. Dessa farhågor förstås i denna uppsats mot bakgrund av tidigare forskning och teorier om rationaliserings- och professionaliserings-processers innebörd i medlemsbaserade och demokratiskt styrda idéburna organisationer. Sammanfattningsvis tycks det alltså spela mindre roll *vem* som är chef i denna typ av organisation medan *hur* denne chef anammar och inkluderar en organisations huvudsakliga idéburna uppdrag i sitt ledarskap i allra högsta grad spelar roll. Att detta idéburna uppdrag så att säga redan är inbyggt i det dubbla uppdraget är en aspekt som kan betraktas som dess framsida.

9. Diskussion

9.1 Ett oligarkins vaccin?

En central slutsats för denna uppsats är att det dubbla uppdraget får konsekvenser dels för organisationens huvudsakliga uppdrag, dels för de anställda medarbetarnas arbetsmiljö på så vis att den ena rollen prioriteras framför den andra, vilket antingen drabbar uppdraget (och därigenom ordförandens arbetstid) eller de anställda medarbetarna. Mot bakgrund av uppsatsens analysavsnitt skulle den undersökta chefsstrukturen inom den aktuella organisationen och det dubbla uppdrag som där finns, trots det kunna ses som och potentiellt sett också fungera som ett slags "vaccin" mot ett tjänstemannastyre och oligarkiska tendenser som framstår som typiska för just medlemsbaserade och demokratiskt styrda CSOer (Michels 1911/1983) som genomgår rationaliserings- och professionaliseringsprocesser.

Wallman Lundåsen (2013) ställde i en enkätstudie där 400 lokala CSOer i Sverige ingick, frågan dels om utvecklingen mot professionalisering som konstaterats inom större federativa CSOer också pågår i lokala CSOer, dels hur en sådan utveckling påverkar medlemmars infly-

tande och därigenom om demokratiska värden betraktas som fortsatt viktiga inom dessa organisationer. Resultatet visade att en stor majoritet av de organisationer som ingick i studien var positiva till medlemsinflytande och demokrati i organisationernas styrningsprocesser. Wallman Lundåsen diskuterar att dessa demokratiska värden också kan vara förklaringen till varför individer väljer att engagera sig i lokala frivilligorganisationer och menar att om dessa värden radikalt skulle förändras, genom till exempel processer av professionalisering, skulle det förmodligen också få konsekvenser för engagemanget i dessa organisationer (se även Hwang och Powell, 2009). Vidare pekar Wallman Lundåsen (a.a., s. 17) i sitt resultat mot att större CSOer, tvärt om mot vad teorier om oligarki vanligtvis anger (Michels, 1911/1983), är mer positiva till medlems- inflytande i beslutsprocesser. Detta föreslår Wallman Lundåsen beror på att större CSOer mer aktivt arbetar för medlemmars inflytande i beslutsprocesser än mindre CSOer där beslutsprocesser, enligt henne, verkar ske mer ad hoc- mässigt.

Demokratiska värden framstår alltså både som ett grundläggande element i CSOers sätt att organisera sig och som viktiga värden för människors vilja att verka inom dessa organisationer. Ett potentiellt vaccin mot oligarki kan mot den bakgrunden sägas handla om att makt och inflytande i CSOers styrningsprocesser för olika kategorier av icke- anställda inom organisationerna, till exempel medlemmar, upprätthålls och säkerställs. Att organisera chefsstrukturen på den lokala nivån inom den undersökta organisationen, i form av det dubbla uppdraget, kan därmed betraktas som ett strategiskt beslut från den undersökta organisationens sida. Uppdraget som förtroendevald handlar ju som tidigare beskrivits i uppsatsen, om att driva organisationens grundläggande uppdrag, i det undersökta fallet den fackliga politiska agendan och därigenom medlemmarnas vilja. Detta är också vad som ska sätta riktmärket för vad de anställda medarbetarna bör ägna sig åt i den lokala verksamheten. Att detta riktmärke hela tiden finns med när samma person också agerar i rollen som närmaste chef genom det dubbla uppdraget, skulle kunna fungera som ett möjligt motmedel mot ett agerande baserat på egna agendor bortom eller utanför den gemensamma och demokratiskt beslutade agendan.

9.2 Egna reflektioner

För att detta dubbla uppdrag ska kunna fungera som ett vaccin krävs dock att rollen som förtroendevald och rollen som chef hela tiden tillåts samexistera och verka på likvärdiga grunder. Det betyder att ingen av rollerna ska kunna prioriteras på bekostnad av den andra. Det betyder också att de personer som innehar dessa dubbla uppdrag lämnas nödvändigt utrymme att agera samtidigt som de ges rätt mandat och förutsättningar att kunna fullfölja de båda rollerna samtidigt. Det framkom till exempel att den information som en tilltänkt ordförande får från

de lokala valberedningarna och organisationen på ett nationellt plan inför uppdraget, upplevs som godtycklig och ibland bristfällig i fråga om det dubbla uppdragets verkliga innebörd och omfattning. Denna information skulle på ett nationellt plan, kunna standardiseras och tydliggöras från organisationens sida för att, som flera intervjupersoner uttryckte det, förbereda en blivande ordförande på att uppdraget kommer att innebära två bitvis olika roller.

En annan aspekt av det dubbla uppdragets otydlighet som framträder i analysen av det empiriska materialet är att det inte är säkert att den person som av medlemmarna väljs till lokal ordförande har den kompetens som vanligtvis krävs av en anställd chef för att i realiteten arbetsleda anställd personal. En intervjuperson föreslog att organisationen på ett nationellt plan måste se till att alla blivande ordföranden får en likartad utbildning och/eller introduktion framför allt kring rollen som samordnare och närmaste chef. I det sammanhanget kan det nämnas att flera av de intervjupersoner som finns representerade i det empiriska materialet har kompetens och erfarenhet av att arbetsleda personal från sin yrkesprofession eller annan relevant yrkeslivserfarenhet. Det framstår därför i den här studien som att det inte är brist på kompetens hos de förtroendevalda som huvudsakligen saknas för att klara det dubbla uppdraget utan snarare metoder inom organisationen framför allt för att förbereda och rusta blivande ordföranden på ett likartat sätt inför uppdraget. En av de intervjuade ombudsmännen föreslog mot den bakgrunden att det inom en facklig organisation också borde finnas en facklig förhandling kring chefskapet. Det skulle möjligtvis kunna ske i form av en utveckling av den demokratiska processen som en del i att utveckla det dubbla uppdragets potential för att fungera som ett vaccin mot tjänstemannastyrning. Resonemanget om en utveckling av den demokratiska processen kan dock ställas i relation till en mycket central princip, nämligen att vem som helst inom en demokratiskt styrd medlemsorganisation ska kunna kandidera och väljas till ett förtroendeuppdrag. Frågan om ett tydliggörande av det dubbla uppdraget riskerar att leda till att intresset för uppdraget skulle minska och därmed att antalet potentiella ordförandekandidater minskar, är i det sammanhanget intressant att ställa. Möjligtvis kan det innebära en risk att färre kandiderar till ordförandeuppdraget eller att de kandidater som då förs fram faktiskt har en relevant chefskompetens för att klara dubbelheten i uppdraget, men kanske på bekostnad av ett mindre starkt engagemang i organisationens huvudsakliga idéburna uppdrag.

10. Fortsatt forskning

Denna uppsats lyfter frågan om det dubbla uppdraget kan fungera som ett potentiellt vaccin mot oligarkiska tendenser och tjänstemannastyrning inom medlemsbaserade och demokratiskt styrda idéburna organisationer. Det framstår dock som att det dubbla uppdraget måste ges rätt

förutsättningar för att faktiskt fungera som ett vaccin i praktiken. Det vore därför intressant att i en framtida studie undersöka dessa förutsättningar närmare och därigenom också undersöka om vaccinet har en gräns. Det vill säga, hur stort det dubbla uppdraget kan bli i termer av ansvar och arbetsuppgifter som en enskild person mäktar med och ändå fungera som ett potentiellt vaccin. Detta ger en ingång till att undersöka vaccinets giltighet kopplat till de lokala avdelningarnas storlek vilket skulle kunna göras genom att jämföra de lite mindre lokala avdelningar och de något större storstadsregionerna inom den undersökta organisationen, där rollen som ordförande och chef istället organiserats var för sig.

11. Referenser

- Ahrne, G. & Papakostas, A. (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Amnå, E (red.) (2005). *Civilsamhället: några forskningsfrågor*. Stockholm: Riksbankens jubileumsfond i samarbete med Gidlund.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed). Oxford: University Press.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE.
- Chartrand, S. (2004). *Work in voluntary welfare organizations: a sociological study of voluntary welfare organizations in Sweden*. Diss. Stockholm: Univ., 2004.
- Dahlberg, K, Dahlberg, H., & Nyström, M. (2008). *Reflective lifeworld research* (2nd ed). Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (P. Larsson övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1998).
- Einarsson, S. (2012a). *Ideology being governed: strategy formation in civil society*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm, 2012. Stockholm.
- Einarsson, T. (2012b). *Membership and organizational governance*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm, 2012. Stockholm.
- Hammare, U. (2013). *Mellan löften om särart och krav på evidens: en studie av kunskap och kunskapssyn i socialt inriktade ideella, privata och offentliga organisationer*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet.
- Hvenmark, J. (2008). *Reconsidering membership: a study of individual members' formal affiliation with democratically governed federations*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan, 2008. Stockholm.
- Hwang, H., & Powell, W, W. (2009). The Rationalization of Charity: Influences of Professionalism in the Non-profit Sector i *Administrative Science Quarterly*, vol 54, s. 268-298.
- Johansson, H, Kassman, A., & Scaramuzzino, R. (2011). *Staten och det civila samhällets organisationer i ett föränderligt välfärdssamhälle. Perspektiv på en överenskommelse*. Överenskommelsen.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2 uppl.) (S-E, Torhell övers.). Lund: Studentlitteratur.
- Lundström, T., & Wijkström, F. (1995). *Från röst till service: den svenska ideella sektorn i förändring*. Sköndal: Sköndalsinstitutet.
- Lundström, T., & Wijkström, F. (1997). *The nonprofit sector in Sweden*. Manchester: Manchester University Press.
- Michels, R. (1983). *Organisationer och demokrati: en sociologisk studie av de oligarkiska tendenserna i vår tids demokrati*. (H, Granqvist övers.). Stockholm: Ratio.
- Neuman, W, L. (2006). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. (6th ed). Perarson International Edition.
- Ott, J. S. & Dicke, L. A. (red.) (2012). *Understanding nonprofit organizations: governance, leadership, and management* (2nd ed). Boulder, CO: Westview Press.
- Papakostas, A. (2004). *Nya förutsättningar för frivilligorganisationer: mer organisation med färre människor. Den organiserade frivilligheten* (s. 52-71). Lund: Liber.
- Salamon, L.M., & Anheier, H, K. (1997). *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester Univ. Press.

- Skocpol, T. (2003). *Diminished democracy: from membership to management in American civic life*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Svedberg, L, von Essen, J., & Jegermalm, M. (2010). *Svenskarnas engagemang är större än någonsin. Insatser i och utanför föreningslivet*. Stockholm: Ersta Sköndal Högskola.
- Tjora, A. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: kvalitativ forskning i praktiken*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet. (2011). *Vad är god forskningssed?* Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser: [forskningsprocess, människa, samhälle]*. (1. uppl.) Malmö: Gleerup.
- Wijkström, F., & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn: organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober.
- Wijkström, F., & Einarsson, T. (2006). *Från nationalstat till näringsliv: det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet (EFI), Handelshögskolan i Stockholm.
- Wijkström, F., & Zimmer, A. (red.) (2011). *Nordic civil society at a cross-roads: transforming the popular movement tradition*. (1. ed.) Baden-Baden: Nomos.
- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2004). Managing Change in nonprofit organizations: Insights from the UK charity retail sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15 (3), 227-242.
- Vantilborgh, T, Bidee, J, Pepermans, R, Willems, J, Huybrecht, G & Jegers, M. (2011) *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22, (4), 639-657.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Yin, R, K. (2009). *Case study research. Design and methods* (4th ed). London: SAGE publications.

11.1 Elektroniska referenser

- Abzug, R, Galaskiewicz, J. (2001). Nonprofit boards: Crucibles of expertise or symbols of local identities? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30 (1), 51-73. Hämtad januari, 22 2013, från <http://nvs.sagepub.com/content/30/1/51>
- Brown, W, Chao, G. (2010). Exploring the key roles for nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (3), 536-546. Hämtad januari, 21 2013, från <http://nvs.sagepub.com/content/39/3/536>
- Callen, J, Klein, A och Tinkelman, D. (2003). Board composition, committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (4), 493-520. Hämtad januari 21, 2013, från <http://nvs.sagepub.com/content/32/4/493>
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (6), 1116-1135. Hämtad januari 21, 2013, från <http://nvs.sagepub.com/content/41/6/1116>
- Miller-Millesen, J. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (4), 521-547. Hämtad januari, 21 2013, från <http://nvs.sagepub.com/content/32/4/521>
- Siciliano, J. (2007). A comparison of CEO and director perceptions of board involvement in strategy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37 (1), 152-162. Hämtad januari, 21 2013, från <http://nvs.sagepub.com/content/37/1/152>
- Von, Schnurbein, G. (2009). Patterns of governance structures in trade associations and unions. *Nonprofit Management and Leadership*, 20 (1), 97-115. Hämtad juli, 15 2013, från <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.243/abstract>
- Wallman Lundåsen, S. (2013). Democratic Values and Civic Engagement of Local Voluntary Associations. *Non profit Management and Leadership*. Hämtad januari, 17 2013, från [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)1542-7854/earlyview](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)1542-7854/earlyview)

12. Bilagor

12.1 Informationsbrev

Hej,

Jag är forskningsassistent vid Ersta Sköndal Högskola i Stockholm och jag arbetar just nu med en forskningsstudie inom Organisationen. Information om studien finns på Organisationens intranät (se text nedan). Jag kontaktar dig för att höra om du är intresserad av att delta i studien.

Avsikten är som informerat att intervjua såväl dig som medarbetare som ordförande på din avdelning. Detta är ett första steg i processen att hitta potentiella intervjupersoner.

Din medverkan handlar om att svara på ca 20 kvalitativa frågor via en telefonintervju som spelas in.

Din medverkan i studien är mycket värdefull.

Återkom gärna till mig via mail eller telefon för att visa ditt intresse eller för frågor.

Med vänlig hälsning,

Karin Robertsson

Ersta Sköndal Högskola

Forskningsstudie om chefsstrukturen i Organisationen

I augusti gav förbundsstyrelsen kansliet i uppdrag att göra en utredning som belyser arbetsrelationen mellan lokal ordförande/samordnare och anställda, att koppla det till aktuell forskning inom idéburen sektor samt blicka ut mot andra organisationer och se hur de arbetar. Delar av frågorna kommer att undersökas i en forskningsstudie som genomförs av forskningsassistent Karin Robertsson, Ersta Sköndals högskola. Karins handledare är Johan Hvenmark som initierat ett större forskningsprojekt som organisationen är en del av. En referensgrupp bestående av XX (förbundsstyrelsen) och XX (nationella kansliet) hjälper Karin att ställa relevanta frågor.

Forskningsstudien kommer att genomföras under tiden april – september 2013. Som en del i studien kommer Karin Robertsson att telefonintervjua ett antal personer på lokala avdelningar, både förtroendevalda ordförande/samordnare och medarbetare. Urvalet av intervjupersoner görs slumpmässigt och personerna kontaktas direkt av Karin för förfrågan om deltagande i studien. Deltagande i studien är frivilligt och anonymt. Det långsiktiga målet är att ge kunskap för fortsatt diskussion om förbundets organisation.

Vid frågor kontakta gärna XX på nationella kansliet.

Hälsningar,

Förbundsordförande X och kanslichef X

12. 2 Intervjuguider

12.2.1 Intervjuguide ordförande/lokal samordnare

Bakgrundsfrågor

- Hur länge har du haft din nuvarande funktion?
- Har du haft någon annan funktion (som förtroendevald eller anställd) inom organisationen tidigare?
- Vad var ditt motiv/drivkraft till att bli ordförande?*
- Vilka förväntningar hade du på uppdraget?*
- Hur upplevde du att organisationen rustade och informerade dig inför uppdraget?*
- Har du några tidigare erfarenheter av ledarskapsrollen?

Frågor om rollen som förtroendevalde ordförande och lokal samordnare

- Vad innebär din roll som ordförande och lokal samordnare i fråga om arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- Vad är fördelarna med att inneha både rollen som ordförande och lokal samordnare?
- Vad är nackdelarna?
- Vad skulle vara enklare om du inte hade de båda rollerna?*
- Vad skulle gå förlorat om du inte hade de båda rollerna?*
- Finns det något i din roll som du vill eller önskar att du kunde göra men som du av någon anledning inte kan göra?

Frågor om arbetsrelationen

- Hur ser du på arbetsrelationen mellan dig som ordförande/lokal samordnare och de anställda på din avdelning?
- Hur anser du att arbetsrelationen fungerar?
- Vad fungerar bra?
- Vad fungerar mindre bra?

Frågor om organiseringen

- Hur ser du på organiseringen av din roll som ordförande och lokal samordnare på din avdelning?

- Hur ser du på organiseringen av arbetsrelationen chef-medarbetare mellan dig som ordförande och anställda på din avdelning?
- Vad finns det för fördelar och nackdelar?
- Finns det något som skulle kunna förändras? Hur då?
- Vet du något om hur arbetsrelationen har organiserats tidigare?
- Hur skulle du önska att arbetsrelationen organiserades i framtiden?

Övriga frågor

Önskar intervjupersonen lägga till något inom ramen för studiens tema som jag inte har frågat om?

Avslutning

- Tack!
- Frågor om intervjun eller studien
- Nästa steg i studien

12.2.2 Intervjuguide anställda

Inledande frågor om intervjupersonen

- Hur länge har du haft din nuvarande tjänst?
- Har du haft någon annan tjänst eller funktion inom organisationen tidigare?

Frågor om rollen som anställd

- Vad innebär din roll som anställd i fråga om arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- Hur och av vem får du dina uppdrag?*
- Hur prioriteras det bland dem? Vem prioriterar bland dem?*
- Vad fungerar bra i din roll som anställd?
- Vad fungerar mindre bra?
- Finns det något i din roll som du vill göra men som du av någon anledning inte kan göra?

Frågor om arbetsrelationen

- Hur ser du på arbetsrelationen mellan dig som anställd och ordföranden/lokala samordnaren?
- Hur anser du att arbetsrelationen fungerar?
- Vad fungerar bra?
- Vad fungerar mindre bra?

Frågor om organiseringen av rollen som anställd

- Hur är det organiserat kring din tjänst på din avdelning?*
- Hur ser du på sättet man organiserat arbetsrelationen chef-medarbetare mellan dig som anställd och ordföranden/lokala samordnaren på din avdelning?
- Vad fungerar bra?
- Vad fungerar mindre bra?
- Finns det något som skulle kunna förändras? Hur då?
- Vet du något om hur det har sett ut tidigare på din avdelning?
- Hur skulle du önska att det såg ut i framtiden på din avdelning?

Övriga frågor

Önskar intervjupersonen lägga till något inom ramen för studiens tema som jag inte har frågat om?

Avslutning

- Tack!
- Frågor om intervjun eller studien
- Nästa steg i studien