

Ledarskap inom tredje sektorn jämfört med stat och marknad

Lars-Erik Wolvén

Bakgrund

Få fenomen har diskuterats så ingående inom samhällsvetenskapen som ledarskap under de senaste decennierna (se t ex Abrahamsson & Andersen 1996, Adizes 1979, Ansoff 1978, Bennis & Nanus 1985, Cox & Cooper 1998, Maccoby 1981, Yukl 1994, Northouse 1997, Perrow 1986, Wolvén 2000). Diskussionerna har bl a gällt följande aspekter av ledarskapet:

- a) ledarskapets legitimitet eller maktbas;
- b) motiv och drivkrafter för ledarskapet;
- c) ledarnas människosyn;
- d) ledarnas förmåga att påverka och manipulera andra utan att själv vara manipulerbara (sk machiavellism);
- e) den organisationskultur som ledaren står för och söker sprida;
- f) hur framgångar för den enskilde ledaren och/eller den organisation som denne verkar i sammanhänger med ledarens legitimitet, dennes motiv drivkrafter och människosyn, graden av machiavellism samt den organisationskultur som ledaren står för.

En intressant fråga är hur ledarskapet i olika typer av organisationer är relaterat till organisationernas övergripande mål och ideologier (Schein 1988, Wolvén 2000).

Denna uppsats försöker framför allt att utröna om ledarskapet inom den tredje sektorn skiljer sig från vad som gäller inom den statliga och privata sfären. En preliminär tanke är att organisationer inom den tredje sektorn kännetecknas av ett särskilt ledarskap med en mer humanistisk människosyn, med få eller inga machiavelliska ledare och av en ledarskapskultur präglad av bl a nära intima relationer och av spontanitet och naturlighet.

I den fortsatta framställningen diskuteras dessa dimensioner senare som en bakgrund till den empiriska undersökning som presenteras.

Syfte

Avsikten är att:

- 1) teoretiskt beskriva ledarskapsdimensionerna makt, motiv, människosyn, machiavellism och organisationers framgång;

- 2) att – utifrån en undersökning i Jämtland bland 400 organisationer inom tredje sektorn, stat, och marknad – beskriva skillnader i ledardimensioner mellan tredje sektorn, stat och marknad;
- 3) att analysera hur olika ledardimensioner påverkar organisationernas framgångar.

Ledardimensioner

Legitimitet

Weber (1947; se också t ex Etzioni 1961 och Schein 1988) skiljer i en klassisk analys av politiska system mellan olika typer av legitimerad auktoritet. Med detta avses på vilka grunder medlemmarna i en organisation frivilligt kommer överens om att underordna sig auktoritet. De fyra huvudsakliga grunderna beskrivs i termerna ”tradition”, ”rationella legala principer”, ”karisma” och ”expertvälde” (jfr också Wolvén 2000).

Den första basen, *tradition*, återfinns i organisationer där det anses legitimt att makten i organisationen går i arv i familjen. De anställda accepterar då detta även om de kan hysa tvivel om den utvalde individens kompetens. Ibland påstås dessa förhållanden vara särskilt vanliga i utvecklingsländer, där auktoritetsfunktionen i organisationer fungerar ungefär som föräldraauktoritet. Det underförstådda budskapet här är att ledaren/föräldern kommer att ”ta väl hand om” sina anställda förutsatt att dessa i sin tur är lojala och effektiva. Wallenbergdynastins makt över stora delar av svenskt näringsliv visar dock att traditioner även kan vara av stor betydelse i välutvecklade och högutbildade industriländer.

Den andra basen, *rationella legala principer*, återfinns i organisationer där befordran grundas på meriter (utbildning, tidigare anställningar och prestationer). Auktoriteten kan då direkt härledas från idén att den som befordras och utses till ledare helt enkelt har bättre meriter än övriga, och därmed är speciellt kompetent och/eller har särskilda expertkunskaper.

Den tredje basen, *karisma (utstrålning)*, syftar på ledarens individuella egenskaper, vilka oftast upplevs som så extraordinära, att de anställda ofta följer ledaren helt okritiskt, utan att ifrågasätta dennes beslut. Här spelar formell kompetens eller speciella expertkunskaper en helt underordnad roll eller ingen roll alls. Vad som är viktigt är i stället våra önskemål om att identifiera oss med ledaren och bli som denne. Karismatiskt ledarskap är antagligen det allra mest effektiva för att skapa lojalitet och lydnad. Problemet är dock bristen på stabilitet: när den karismatiska ledaren försvinner blir denne ofta mycket svår att ersätta, vilket kan skapa oro eller i värsta fall kaos.

Den fjärde basen, *expertvälde*, innebär att vi låter oss ledas av någon helt enkelt därför att denne har särskild information, kompetens eller är expert på just den typ av problem som skall lösas. Vi accepterar då ledarskapet av detta skäl och egentligen oberoende av andra egenskaper som social bakgrund, personlighet eller formell position.

Det finns egentligen dessutom ytterligare en bas, ”icke-legitim auktoritet” ibland benämnd ”*tvångsmakt*”. Skillnaden här är att denna maktbas helt saknar legitimitet bland medlemmarna i organisationen som enbart lyder därför att de är tvingade. Detta gäller t ex intagna i fängelser eller tvångsintagna på mentalsjukhus. Inslag av denna tvångsmakt förekommer dock tidvis även i andra, mer ordinära organisationer.

Motiv och drivkrafter för ledarskapet

En annan utgångspunkt utgörs av vilka motiv som egentligen driver ledaren. Här kan man tänka sig ett mycket stort antal motiv och kombinationer av dessa. I praktiken tycks dock de flesta studier baseras på maktbehov, behovet av självkontroll, tillhörighetsbehov och prestationsbehov (se t ex Yukl 1994, Flaa m fl 1998). Vart och ett av dem uppvisar ofta ganska svaga samband med olika mått på ledareffektivitet, men tillsammans kan de dock någorlunda acceptabelt prognostisera vilka som blir framgångsrika som ledare.

Jag har emellertid haft en annorlunda utgångspunkt i sökandet efter motiv. Min indelning baseras på drivkrafter som antingen är direkt knutna till ledarens egna framgångar eller till ambitioner att söka utveckla det näraliggande samhället. Ytterligare en typ av motiv kan utgöras av att söka sprida organisationens värderingar vidare. En sista kategori skulle kunna vara av mer altruistisk karaktär med ambitionen att söka bidra till att göra världen lite bättre.

Motivlistan är långt ifrån uttömmande men anspelar på en idé om att ledarskapet, i varje fall i mindre organisationer, också kan ses som en form av *entreprenörskap*. De olika antydda motivtyperna skulle då kunna benämnas som *kommersiella entreprenörer* (vill främst gynna sig själv och den egna verksamheten), *lokala samhälls-entreprenörer* (vill främst gynna det omgivande lokalsamhället), *kulturella entreprenörer* (vill främst sprida sina idéer) och *sociala/ideella entreprenörer* (vill främst förbättra världen). Motivtyperna skulle med subtilare tolkningar också kunna ses som kategorier på en skala från lokalt till globalt eller, möjligen också, från egoism till altruism.

Människosyn

En av ledarskapsforskningens mest klassiska frågor utgörs av vilken människoupfattning som karakteriserar olika ledare. Man skulle utan vidare kunna påstå att Mc Gregors uppfattningar (1960) om vad som karakteriserar ledare i olika organisationer, formulerade i teori X och teori Y, tillhör de allra mest citerade idéerna i ledarskapslitteraturen. Ett problem är emellertid att teorierna ofta citeras i mycket kortfattad och förenklad form och utan några särskilda referenser till tankarna bakom dem. Dessa grundläggande idéer är i korthet följande (jfr Schein aa):

Underliggande teori X finns egentligen ett antagande, utifrån hedonistisk grund, om att människor styrs av rationella-ekonomiska motiv och önskemål om att maximera sitt

eget självintresse (jfr också Adam Smiths utgångspunkter). Utifrån denna grund görs följande antaganden om de anställda:

- De anställda styrs av ekonomiska motiv och kommer att handla så att de får maximalt ekonomiskt utbyte.
- Organisationen har kontrollen över de ekonomiska belöningarna. Den anställda blir därför en passiv agent som motiveras, kontrolleras och manipuleras av organisationen.
- Känslor är per definition irrationella och måste därför förhindras från att störa olika individers rationella kalkyler om hur självintresset ska gynnas.
- Organisationer kan och måste utformas så att de neutraliserar och kontrollerar människors känslor och deras oförutsedda karaktärsdrag.

Mc Gregor har utifrån dessa basala antaganden formulerat sin teori X, som i korthet har följande innebörd:

Teori X

Människor är av naturen lata och måste därför motiveras av externa belöningar. Individers egna mål är motstridiga organisationens, och måste därför kontrolleras av externa krafter så att de anställda verkligen arbetar för organisationens mål. Beroende på sina irrationella känslor, så är människor i grunden oförmögna till självdisciplin och självkontroll.

Den människosyn som återfinns i ”Teori X” får förstås konsekvenser för ledarskap och organisationsutformning. Förenklat uttryckt kommer ekonomiska belöningar att betonas, liksom auktoritet, disciplin, kontroll och lydnad. Jag har i ett annat sammanhang (Wolvén 2000) också argumenterat för att denna människosyn till stor del ligger bakom hur den byråkratiska skolan respektive Scientific Management anser att organisationer bör utformas och hur de anställda bör ledas.

Framför allt utifrån Mayos klassiska Hawthornestudier i mitten och slutet av 1920-talet framkom dock, i kontrast till teori X, konkurrerande sociala antaganden om den mänskliga naturen. Dessa, och andra liknande studier, tycktes visa att organisationer som utgick från teori X, verkade ta bort känslan av meningen med arbetet och att många anställda kände sig alienerade och anonymiserade med åtföljande otillfredsställda sociala behov. I själva verket tycktes många anställda vara mer angelägna om sina kamraters gillande än av ledningens. Dessutom var de mer intresserade av att känna tillhörighet, acceptans och identitet än att få ekonomiska belöningar. Detta ledde fram till alternativa antaganden om den mänskliga naturen sammanfattade i ”Teori Y” (Jfr Schein aa):

Teori Y

Mänskliga motiv kan, utifrån Maslow (1954) klassificeras i en behovshierarki på följande sätt: a) psykologiska behov, b) behov av trygghet och säkerhet, c) sociala

behov och tillhörighetsbehov, d) självtillfredsställelse och självuppskattning, e) självförverkligande. När ett behov är tillfredsställt aktualiseras ett annat. Även en person som förefaller sakna talanger kommer att söka efter en mening med och en fullbordning av arbetet om dennes övriga behov är tillfredsställda.

Individen försöker att agera moget i sitt arbete och kan också göra detta genom att utöva en viss mängd av självständighet och oberoende, att använda sig av långsiktiga perspektiv, att utveckla speciella talanger och färdigheter och att vara mer flexibel när det gäller att anpassa sig efter omständigheterna. I grunden kan människor motivera och kontrollera sig själva; externa belöningar och extern kontroll kommer sannolikt att uppfattas som hotande och därmed sänka individens mogna beteende till en lägre nivå. Det finns heller ingen inneboende konflikt mellan självförverkligande och organisationens mål. Om möjligheten finns så kommer de anställda frivilligt att integrera sina egna och organisationens mål.

Att teori Y kom att utgöra basen för Human-Relations rörelsen är uppenbart: Mindre självklart är kanske att denna människosyn, i lätt reviderad form, också utgör grundval för sociotekniken (förenklat uttryckt: idén med självstyrande grupper) och för Service Management (idéerna bakom hur de ”nya” tjänsteorganisationerna bör styras). En – om möjligt – ännu mer positiv människosyn tycks för övrigt prägla relativt små och riktigt kunskapsintensiva organisationer som t ex kvalificerade konsultbyråer (se åter Wolvén 2000).

Sammanfattningsvis gäller, att ledarens människosyn utgör en av de mest centrala faktorerna för hur ledarskapet faktiskt utövas, men också för hur organisationer utformas.

Machiavellism

Machiavellism kan kanske betraktas som ett specialfall av hur ledaren betraktar människor. Tanken här är att vissa människor har starka maktmotiv men svaga motiv för att tillhöra någon grupp (Mc Clelland 1975). Sådana människor anses behärska tekniken att påverka och manipulera andra människor utan att själva vara manipulerbara. De är vidare uppgiftsorienterade (= inriktade på att arbetet blir gjort) och inte personorienterade (= att tillfredsställa de anställdas sociala behov) och bevarar lugnet i emotionella sociala situationer. Dessa förmågor går dessutom hand i hand med en cynisk uppfattning av människans manipulerbarhet och med ett visst förakt för sociala normer¹ (Christie & Geis 1970).

Socialpsykologiska experiment tycks dessutom visa följande: just machiavelliskt inriktade personer föredras som samarbetspartners, identifieras som och utväljs till ledare, anses som duktiga på att övertala, och tycks dessutom anslå tonen och inne-

¹ Benämningen machiavellism är orättvist nedsättande för just Machiavelli. I själva verket tycks många uttolkare av Machiavellis *Fursten* (original 1523, senaste svensk utgåva 1995) sammanblandat vad denne anser som funktionellt för att en furste ska kunna erövra och behålla makten med uppfattningen om hur en ideal och god furste bör agera.

hållet i interaktionen, och vanligtvis också vad dessa kontakter leder till. Kock (1974) har också visat på att det machiavelliska draget återfinns hos flera framgångsrika företagare. Kombinationen av den cyniska människosynen och förmågan att nå ledarpositioner är dock oftast ödesdiger för de underställda. Det är ingen särskilt djärv gissning att tro, att åtskilliga av problemen på arbetsplatser förorsakas av just ledarskap med machiavelliska inslag.

Ledarskapet och kulturen

Ytterligare en viktig aspekt av ledarskapet utgörs av den organisationskultur som ledaren är del av och medverkar till att skapa. Begreppet organisationskultur är dock knappast entydigt utan har en rad olika innebörder (jfr t ex Bakka m fl 1994, Bang 1994, Hofstæde 1991, Schein 1985). Jag har valt en delvis annorlunda och i bästa fall innovativ utgångspunkt genom att anknyta till Tönnies begreppspar "Gemeinschaft" och "Gesellschaft" (originalutgåva 1887, amerikansk utgåva 1957). Mitt val har inspirerats av Johan Asplund som menar att just denna dikotomisering utgör sociologins kanske mest seglivade, grundläggande och mest fruktbare begreppspar (Asplund 1991).

Gemeinschaft

Förenklat uttryckt skulle kanske Gemeinschaft metaforiskt kunna liknas vid den lilla världen, främst lokaliserad till det premoderna samhället (Asplund menar att den mest korrekta svenska översättningen är "Gemenskap"). Några viktiga karakteristika här utgörs av att *relationerna* är intima och nära, *språket* spontant och expressivt, *handlingarna* styrda av en "naturlig" vilja, och *tillvaron* stabil, säker och förutsägbar. Gemeinschaft utgör en *naturlig och oplanerad enhet* där människor kan ses som "bröder" och "systrar". Här är man också god mot sina vänner och ond mot sina fiender. Asplund menar att Per Albin Hanssons idé om folkhemmet går att läsa som ett slags Gemeinschaft i Gesellschaft.

Gesellschaft

Gesellschaft skulle då kunna liknas vid det moderna samhället, som är uttänkt och konstruerat. Här är *relationerna* perifera och svala, *språket* instrumentellt, *handlingar* rationella och kalkylerade och styrda av den rationella viljan, och *tillvaron* varierad, osäker och oförutsägbara. Människan är *abstrakt och artificiell* och "utlänningar" i förhållande till varandra (kanske snarare "främlingar"; min anm). Fiender och vänner existerar därför enbart i relation till vad han/hon eftersträvar. Samtidigt finns en konstant strävan mot större rationalitet och en därav åtföljande teknifiering med en ökad koncentration av befolkningen till tätorter.

Min poäng är att Gemeinschaft och Gesellschaft också kan ses som uttryck för olika organisationskulturer. Intuitivt borde då Gemeinschaft främst vara representerad inom

den tredje sektorn (jfr Wolvén m fl 2004), men kanske också inom mycket små organisationer, oberoende av sektorstillhörighet.

Ledarkarakteristika och resultat

Vilka uppfattningar som ledare har och hur de agerar är intressant i sig. Ännu mer intressant blir det dock om ledarens agerande relateras till något slags utfall/resultat för ledaren själv.

Ledarforskningens konstanta dilemma

Ett av de stora problemen inom ledarskapsforskningen är att denna ofta studerat ledare som en homogen grupp i meningen att den inte skiljt mellan ledare som i något/några avseenden lyckas respektive misslyckas (jfr Yukl aa) I den mån som man sökt särskilja ”lyckade” ledare från ”misslyckade” har man haft problem dels med att identifiera rimliga framgångskriterier dels med att välja sådana utfall som ledaren faktiskt har kunnat påverka. Den första typen svårigheter kan illustreras med att olika effektivitetsmått t ex produktivitet, ibland uppvisar svaga och t o m inverterade samband med olika välbefinnandemått som arbetstillfredsställelse och hälsa. Det andra problemet kan illustreras av att vinsten i företag snarare beror av konjunkturen än av den enskilde företagsledarens skicklighet.

Den första svårigheten kan förstås i viss mån lösas genom att man väljer flera olika resultatmått, vilka därigenom också i bästa fall kan ge en bild av den aktuella ledarens goda och dåliga ledaregenskaper. Den andra svårigheten leder ibland till att man främst använder sig av mått på närliggande verksamheter bl a arbetstillfredsställelse bland de närmaste medarbetarna, något som gör att effekterna av t ex ledarens långsiktiga strategier för att marknadsföra och utveckla hela organisationen inte inkluderas (se t ex Perrow 1986). Ett speciellt bekymmer kan vara att fånga in indirekta effekter av ledarskapet, i synnerhet om dessa är långsiktiga.

Särskilt problematiskt blir de förstås när ledaren själv ska skatta sina egna resultat. Skälet till att detta tillvägagångssätt ändå används är att det är mer komplicerat att få t ex medarbetare och/eller kunder att bedöma ledarens beteende, i synnerhet om det gäller att få fram kontinuerliga bedömningar under lång tid.

Exempel på effektivitetsmått som ofta använts är dels mer objektiva mått som ”vinst”, ”produktivitet”, ”marknadsandelar” och ”omsättning”, dels mer subjektiva som skattningar av ledaren från underställda, organisationens överordnande ledning eller ledare på samma nivåer. I en del fall har dessutom undersökningar gjorts där objektiva och subjektiva mätningar kombinerats (Yukl aa). De objektiva effektivitetsmått visar dessutom på en annan svårighet, att finna lämpliga effektivitetskriterier för organisationer som inte är verksamma på en marknad.

Sammanfattningsvis är det under alla omständigheter angeläget att få någon uppfattning om de resultat som ledaren åstadkommer. Om möjligt bör då både objektiva och

subjektiva indikatorer utnyttjas. Dessutom bör resultaten vara kopplade till ledarens ansvarsområden. Slutligen bör helst inte ledarens egna bedömningar användas, i varje fall inte som enda kriterium på uppnådda framgångar.

Undersökningens uppläggning – urval och undersökningsobjekt

Underlaget för urvalet

Underlaget för studiens urval är uppgifter inhämtade från SCB:s Företagsregister. En förteckning över arbetsställen med anställda i intervallet 5-49² i Jämtlands län beställdes uppdelat på den offentliga (kommunala), privata och ideella sektorn. I den sistnämnda ingår ekonomiska föreningar, samfälligheter, bostadsrättsföreningar, trossamfund, ideella föreningar och kooperativa hyresrättsföreningar. Dessa finns med i Föreningsregistret för att de antingen är momsregistrerade eller betalar arbetsgivaravgift, vilket betyder att övriga ideella föreningar inte ingår i studien.

Undersökningsobjekten

Utgångspunkten för urvalet togs i den ideella sektorn. Verksamhetsområden som kan betecknas som karakteristiska för denna sektor valdes ut (t ex intressebevakning), tillsammans med sådana som lätt kunde matchas mot verksamheter inom de andra sektorerna (t ex konsult- eller hotellverksamhet). Urvalet från den ideella sektorn bestod av samtliga arbetsställen/organisationer inom verksamhetsområdena religion (36 st), livsmedel och förskola (19 st vardera), intressebevakning (17 st), vård och omsorg (9 st), studieförbund och idrottsutövning (5 st vardera), konsultverksamhet (2 st) och hotellverksamhet (1 st). Urvalet från den ideella sektorn utgjordes totalt av 113 organisationer och var ett totalurval.

Därefter gjordes urvalen för de andra två sektorerna. En utgångspunkt var att matcha den ideella sektorns organisationer med ”motsvarigheter” inom den kommunala respektive den privata sektorn. Övriga togs ut utifrån kriteriet om ”kärnverksamhet” inom respektive sektor. I de flesta fall tillämpades också här totalurval med undantag för verksamhetsområden som befanns vara för stora, som exempelvis grundutbildning inom den kommunala sektorn eller tillverkning inom den privata.

115 arbetsställen/organisationer valdes ut inom den kommunala sektorn fördelat på verksamhetsområdena vård och omsorg, grundskoleutbildning (30 st vardera, samtliga slumpmässigt urval), förskola (28 st, slumpmässigt utvalda inom intervallen 5-9 och 10-19 anställda), administration (15 st, totalurval), uthyrning och förvaltning av

² Detta begränsade intervall gör att en stor del av Jämtlands företag och Jämtlands ideella föreningsliv försvinner. Den största andelen företag inom länet är sk enmansföretag, medan den stora andelen av det ideella föreningslivet sköts helt ideellt utan hjälp av någon anställd, t ex de flesta byalag. Det bör också noteras att jag, en aning lättsinnigt, använder ”tredje sektor” och ”ideell sektor” som synonymter liksom stat/offentlig sektor/kommuner och privat sektor/marknad.

bostäder (10 st, totalurval), intressebevakning och hotellverksamhet (1 st vardera, vilket var ett totalurval).

I urvalet från den privata sektorn ingick 189 arbetsställen/organisationer fördelade enligt följande; 45 konsultföretag (totalurval), 34 hotell (totalurval), 30 livsmedelsföretag (slumpmässigt urval), 30 tillverkningsföretag³ (slumpmässigt urval), 27 företag inom vård och omsorg (totalurval), 20 banker inklusive liv- och skadeförsäkringsbolag (totalurval), två intressebevakningsföretag (totalurval) och en förskola (totalurval).

Justering av urvalsram och legitimt bortfall

Det slutgiltiga urvalet bestod således av 417 arbetsställen/organisationer fördelade på de tre sektorerna. Av dessa 417 föll 35 naturligt bort pga att verksamheterna hade upphört alternativt att en chef var ansvarig för flera i urvalet ingående verksamheter. Ett annat giltigt skäl till bortfall var att ett par ideella organisationer saknade chef/ledning utöver den förtroendevalda styrelsen, eftersom enkäten skulle besvaras av en chef/ledare på arbetsstället, som har aktiv insyn i den dagliga verksamheten. De 35 bortfallen fördelade sig *relativt* jämnt mellan sektorerna (11 st för den ideella respektive privata sektorns del, resterande 13 st inom den kommunala).

Svarsfrekvens

Totalt inkom 280 enkäter dvs drygt 73 procent av de svarande. Dessa är fördelade enligt följande; ideell sektor 77 st (75%), statlig/kommunal sektor 81 st (79%) och privat sektor 122 st (69%).

Resultat – ledarbakgrund, ledardimensioner och framgång

Resultatredovisningen är disponerad utifrån teorigenomgången, dvs den redovisar ledarnas legitimitet, motiv och drivkrafter, människosyn, machiavellism, och kultur. Avslutningsvis analyseras hur de olika ledardimensionerna tycks påverka organisationens resultat med avseende på måluppfyllelse, trivsel, engagemang, personalomsättning, sjukfrånvaro och antalet anställda.

I en avslutande del görs en sammanfattande analys av resultaten. Allra sist görs några sammanfattande reflexioner utifrån resultaten.

Inledningsvis redovisas emellertid först de undersökta ledarnas bakgrund med avseende på kön, civilstånd, ålder, hemmavarande barn, utbildning och ålder.

³ Tillverkningsbranschen inom den privata sektorn och vård och omsorg inom den kommunala sektorn utgjorde de största verksamhetsområdena inom respektive sektor (107 respektive 157 organisationer). Företagen inom tillverkningsbranschen utgjorde dessutom en tämligen heterogen grupp, bestående av allt från knäckebrödstillverkning till möbelsnickeri och tillverkning av maskinell och teknisk utrustning.

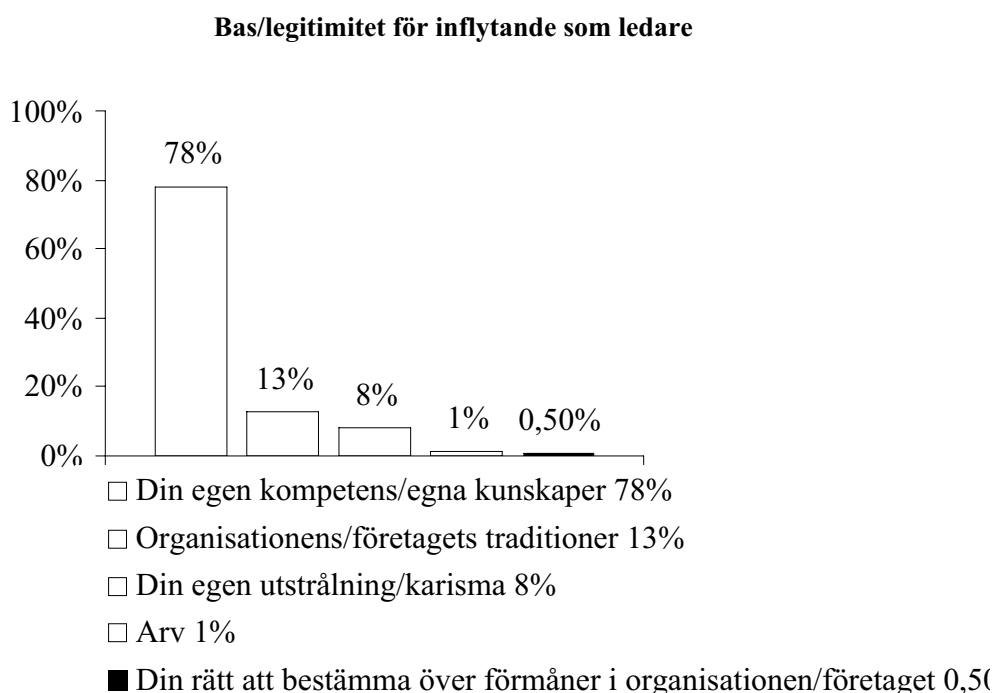
Ledarnas bakgrund

Av de undersökta ledarna är 54 procent män och 46 procent kvinnor. Sexton procent är ensamstående och 84 procent gifta/sammanboende. Fjorton procent av ledarna är yngre än 35 år, 39 procent mellan 35 och 49 år, och 47 procent över 50 år. Fyrtiofyra procent har hemmavarande barn, medan 56 procent inte har det. Två procent har enbart folkskoleutbildning, sex procent enbart grundskola, 26 procent är gymnasieutbildade medan 66 procent har högskole-/universitetsutbildning.

Inom den tredje sektorn finns det något fler kvinnor än inom den privata, men färre än inom den offentliga. Fler är ensamstående än inom övriga sektorer, det finns också fler av de både yngsta och äldsta inom den tredje sektorn: Ledarna inom den sistnämnda sektorn har också något sämre utbildning än ledarna i offentlig sektor men bättre än ledarna inom den privata sektorn.

Legitimitet

På frågan ”Vad anser Du att Ditt inflytande som ledare främst grundas på” blev svaren (bundna svarsalternativ):



Figur 1.

Skillnader mellan sektorer

Den ideella sektorn uppvisar i särklass flest ledare som baserar sitt ledarskap på traditioner: 23 procent, motsvarande siffra för offentlig sektor är två procent och för privat sektor åtta procent. Ledarna i offentlig sektor anser sig vara de som främst baserar

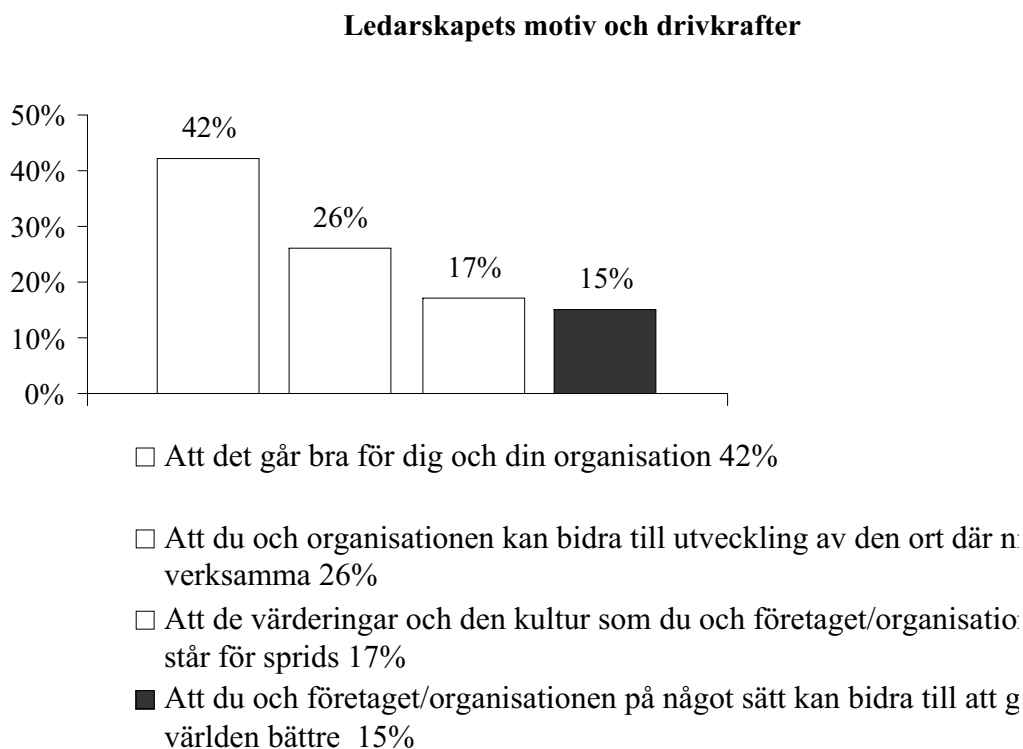
ledarskapet på kompetens: 95 procent, motsvarande siffror för ideella sektorn är 70 procent och för privata sektorn 74 procent. Den upplevda karisman återfinns främst bland privata ledare 14 procent, medan få återfinns i den ideella, fem procent, och offentliga sektor två procent. De enstaka exemplen på auktoritet återfinns i privat sektorn liksom på att man ärvt ledarskapet.

Skillnader mellan ledare i organisationer med olika storlek

Det finns inga systematiska skillnader mellan ledare i små och något större organisationer. Dock tycks traditionens betydelse vara störst bland de allra minsta organisationerna i ideell sektor (32%), kompetensen betyder mest bland de minsta organisationerna i offentlig sektor (100%), och karisman mest bland de ”medelstora” organisationerna i privat sektor (21%).

Motiv och drivkrafter för ledarskapet

På frågan ”Vad är det framför allt som motiverar Dig som ledare?” gavs följande svar (bundna svarsalternativ).



Figur 2.

De egoistiska/instrumentella motiven är, som förväntat, vanligast bland ledarna i privat sektor, 57 procent, jämfört med 33 i ideell sektor och 24 i offentlig sektor. Att främst vilja bidra till ortens utveckling är vanligast i offentlig sektor 33 procent, jämfört med 19 i ideell sektor och 25 procent i privat sektor, Att vilja sprida värderingar och kultur

är vanligast i ideell sektor 34 procent jämfört med 17 i offentlig och nio i privat sektor. Att vilja göra världen bättre vill framför allt ledarna i offentlig sektor 26 procent medan detta gäller för tolv i ideell sektor och åtta i privat sektor.

Skillnader i motiv mellan ledare i olika stora organisationer

De egoistiska/instrumentella motiven tycks öka med organisationens storlek, medan de lokala tycks minska med storleken (dock inte för ideella organisationer). De kulturella motiven är allra vanligast bland de minsta ideella organisationerna, 38 procent, och de största offentliga, 24 procent. Ledarnas altruistiska motiv tycks inte påverkas av organisationernas storlek.

Människosyn, teori Y och teori X

Det generella mönstret är att de flesta ledare, ca 90 procent, inom alla sektorer är betydligt mer orienterade mot den mer humanistiska teori Y synen. Det finns dock dessutom smärre skillnader mellan de olika sektorerna, så att ledarna inom den ideella sektorn är de allra mest Y-orienterade, följd av ledarna inom offentlig sektor och därefter av de inom privat sektor. Detta kan bäst illustreras av svaret på frågan ”kontroll och styrning skadar oftast både personlig utveckling och effektivitet”, där instämmanden tolkas som uttryck för teori X-syn. Här instämmer tolv procent i ideell sektor, 18 i offentlig sektor och 28 i privat sektor. Ett liknande mönster visar sig av svaret på frågan ”Att tala om för människor vad de vill höra är bästa sättet att handskas med dem”. Även här tolkas instämmande som uttryck för en teori X-syn. Inom ideella sektorn instämmer tolv procent, inom den offentliga 18 och inom den privata 28.

Skillnader i människosyn mellan ledare i olika stora organisationer

Det finns en svag tendens till att människosynen bland ledare blir något mer negativ i stora organisationer inom privat och offentlig sektor. Allra mest positiva dvs teori Y-inriktad, är dock ledarna i medelsmå och något större kommunala organisationer.

Machiavellism

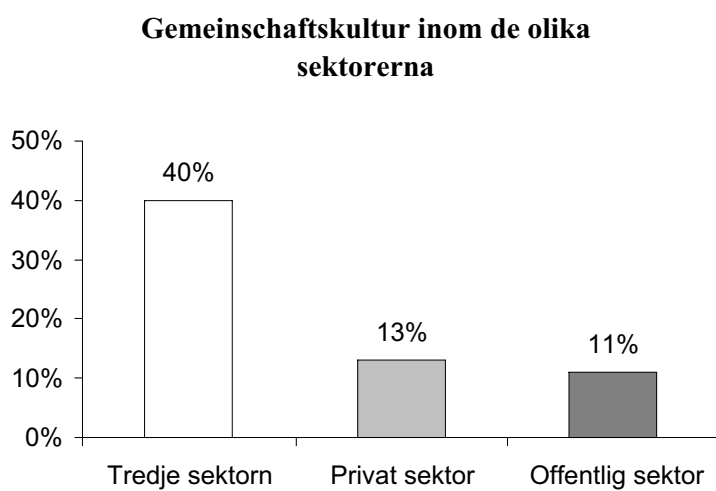
Genomgående kan merparten av ledarna i vår undersökning, 85 procent, inte anses vara Machiavelliska. I den mån sådana kan spåras förefaller de dessutom vara något mer vanliga inom den privata sektorn än inom ideell och offentlig sektor. När det gäller vissa aspekter av Machiavellism är dock dessa inte helt ovanliga. Vad gäller påståendet ”den som litar fullständigt på någon kan råka illa ut” instämmer t ex 39 procent i den tredje sektorn, 25 i den offentliga sektorn och 20 i den privata sektorn. Ett annat exempel är att 20 procent i privat sektor, 14 inom statlig sektor och elva i den ideella sektorn anser att ”det är svårt att nå framgång utan att ta genvägar”. Att ”det är säkrast att anta att alla människor ha en liten djävul inom sig” anser tolv procent inom den ideella sektorn, tio inom den privata och tre inom den statliga sektorn.

Skillnader i Machiavellism mellan ledare i olika stora organisationer

Det finns inga systematiska skillnader mellan ledarna i organisationer med olika storlek. Däremot är det ledare i medelsmå offentliga organisationer som tydligast har en icke-machiavellisk uppfattning, likväl som ledare för de ”största” ideella organisationerna

Ledarskapet och kulturen

I vilken utsträckning de olika sektorerna är Gesellschafts- respektive Gemeinschaftsorienterade framgår av följande figur:



Figur 3.

Merparten av alla ledare, drygt 70 procent, är Gesellschaftsorienterade. Här finns det dock en tydlig skillnad mellan sektorerna så att ledarna inom ideell sektor, 40 procent, är betydligt mer Gemeinschaftsorienterade än övriga, medan skillnaderna, något överraskande, är mycket små mellan offentlig, elva procent, och privat sektor, 13 procent.

Det visar sig dock att 41 procent av ledarna inom ideell sektor har nära relationer till medarbetarna och träffar dessa nästan varje dag, jämfört med 30 procent i privat sektor och 24 i offentlig sektor (det alternativa svaret står för att ledaren håller distans till medarbetarna och inte umgås med dem alltför ofta). På liknande sätt försöker 42 procent av ledarna i ideell och 38 i offentlig sektor att främst vara inriktade mot att skapa solidaritet och gemenskap, jämfört med 30 procent av ledarna i privat sektor (det alternativa svaret står för att ledaren i stället främst inriktar sig mot hur företaget/organisationen på bästa sätt skall nå sina mål).

Skillnader i kultur mellan ledare i olika stora organisationer

Inom både ideell och offentlig sektor finns en tendens till att Gemeinschaftsorienteringen ökar med minskad storlek på organisationen. Detta gäller dock inte för den privata sektorn där skillnaderna är små mellan företag av olika storlekar.

Sammanfattning av resultaten vad gäller ledardimensioner och sektorer

På en generell nivå är resultaten knappast överraskande. Ledarna anser att deras inflytande främst grundas på kompetens, de drivs i första hand av ”egoistiska” motiv dvs att det går bra för dem och organisationen. Den absoluta merparten är främst anhängare av en humanistisk människosyn, teori Y, och de är heller inte särskilt Machiavelliska. Kulturen är i allmänhet också mer Gesellschaftsorienterad.

Mer intressant blir det dock när ledarskapet jämförs mellan sektorerna. Det ledarskap som baseras på traditioner återfinns då främst inom den ideella sektorn medan ledarskapet baserat på kompetens/kunskaper nästan är allena rådande inom offentlig sektor. Andelen karismatiska ledare är inte högt inom någon sektor men ändå störst inom den privata sfären.

Motiven för att driva verksamheterna varierar också mellan sektorerna. Medan de egoistiska/instrumentella motiven dominerar privat sektor, är det i offentlig sektor lika vanligt att vilja bidra till ortens utveckling och relativt vanligt att vilja göra världen bättre. Inom den ideella sektorn är det närapå lika vanligt att ledarna vill sprida värderingar och kultur som att de har egoistiska motiv.

Ledarna inom den ideella sektorn är de mest Y-inriktade följt av ledarna inom offentlig sektor och därefter de inom privat sektor. Inom den privata sektorn återfinns också fler ledare med machiavelliska drag än inom de båda andra sektorerna.

Det finns också tydlig skillnad i kultur mellan sektorerna så att den ideella sektorn innehåller betydligt fler Gemeinschaftsorienterade organisationer än privat och i synnerhet offentlig sektor.

Ledarkarakteristika och organisationernas resultat

En av de allra viktigaste frågorna är nu vilken betydelse som olika ledaregenskaper och kulturer har för medarbetarna och för organisationens utveckling. I vår studie försökte vi granska samband mellan ledaregenskaper och följande ”resultatmått”: utvecklingen av antalet anställda, organisationens måluppfyllelse, sjukfrånvaron personalomsättning samt medarbetarnas engagemang och medarbetarnas trivsel. Analyserna har utförts i form av multipla regressionsanalyser där olika resultatmått utgjort beroendevariabler och ledardimensionerna och organisationens storlek oberoende variabler.

Inledningsvis gäller att ledarna själva oftast upplever att de lyckats ganska väl med att engagera medarbetarna, skapa trivsel och nå organisationens mål (medelvärde 4,0, 4,0 respektive 3,8 på en femgradig skala). Det bör dock kanske ändå noteras att organisationens måluppfyllelse betraktas som något mindre lyckad än resultaten för trivsel och engagemang. Allra mest lyckade anser sig dessutom ledarna inom den ideella sektorn vara. Det finns också en viss tendens till att ledarna i de minsta organisationerna anser sig ha lyckats något bättre än övriga:

De viktigaste resultaten från de multipla regressionsanalyserna återges nedan:

Ledarskap och hur ledarna upplever att personalen trivs

De oberoende variablerna dvs ledarnas maktbas, motiv, människosyn (teori X respektive Y), graden av eller snarare bristen på Machiavellism, graden av Gemeinschaftskultur och organisationens storlek ”förklarar” tillsammans totalt 39 procent av den upplevda variationen i trivsel ($R^2 = 0.39$, signifikansnivå: p dock < 0.01). De huvudsakliga förklaringarna utgörs av en positiv människosyn (teori Y), av brist på machiavellism och av organisationens storlek dvs högre trivsel i små organisationer (standardiserade betavärden i samtliga fall 0,21 och $p < 0.01$).

Ledarskapet och hur engagerade ledarna upplever att personalen är

De oberoende variablerna förklarar tillsammans ”bara” 12 procent ($R^2 = 0.12$, $p = < 0.01$). Även här utgörs förklaringarna främst av en positiv människosyn och av brist på machiavellism (för båda gäller $\beta = 0.19$ och $p < 0.00$). Troligen skulle ett större material också påvisa att graden av Gemeinschaftskultur är av betydelse ($\beta = 0.11$, $p = 0.11$)

Ledarskapet och hur väl ledarna upplever att organisationen uppfyller sina mål

Totalt sett ”förklarar” de oberoende variablerna i stort sett ingenting ($R^2 = 0.03$). Det förefaller dock som om organisationernas storlek ändå är av viss betydelse, så att måluppfyllelsen lättare uppnås i små organisationer ($\beta = 0.14$, $p = < 0.05$).

Ledarskapet och utvecklingen av antalet anställda i organisationen

Det totala förklaringsvärdet av de oberoende variablerna är här lågt ($R^2 = 0.07$) men dock signifikant, ($p = < 0.05$). I huvudsak är det bristen av machiavelliskt ledarskap som positivt tycks påverka expansionen av personal ($\beta = 0.28$, $p < 0.01$).

Ledarskapet och sjukfrånvaron

Även här är det totala ”förklaringsvärdet” lågt ($R^2 = 0.07$, $p = 0.05$). Det förefaller dock finnas ett samband mellan ledarens drivkrafter och sjukfrånvaron. Bortavaron är högre när ledaren drivs av ”egoistiska” motiv och lägre när ledaren drivs av mer ideella motiv ($\beta = 0.24$, $p = < 0.01$).

Ledarskap och personalomsättning

Här finner vi vare sig ”något” totalt förklaringsvärde eller signifikans ($R^2 = 0.06$, $p = 0.09$). Dock förefaller det ändå som om mer machiavelliska ledare ökar personalomsättningen ($\beta = 0.21$, $p = < 0.01$).

Slutsatser om ledarskapet och organisationens resultat

Vårt material är alltför begränsat för att tillåta helt säkra slutsatser. Det mesta pekar dock på att ledarna själv upplever att olika ledardimensioner påverkar organisationernas resultat.

Framför allt tycks en positiv människosyn och ett icke machiavelliskt ledarskap vara betydelsefullt för ett positivt utfall. I vissa avseende spelar det också roll att organisationen präglas av Gemeinschaftskultur, att den är liten och att ledaren drivs av ideella motiv.

Avslutande reflexioner

Utgångspunkten för vår studie var att undersöka om det fanns ett särskilt slags ledarskap inom den tredje sektorn. Generellt sett är skillnaderna mellan ledare i den ideella sektorn, offentlig sektor och privat sektor inte speciellt stora. Samtidigt gäller dock att ledarskapet inom den tredje sektorn i större utsträckning än för övriga baseras på traditioner, drivs av motivet att sprida kultur och värderingar, är mer humanistiskt inriktade (teori Y) och i något större utsträckning söker skapa en kultur präglad av närhet, intimitet, spontanitet och expressivitet (= Gemeinschaft). Dessutom anser de sig vara de mest lyckosamma när det gäller att nå organisationens mål, skapa trivsel och engagera medarbetarna.

Uppenbarligen anser också ledarna själva att de påverkar organisationens resultat vad gäller trivsel, engagemang, måluppfyllelse, personalökning, sjukfrånvaro och personalomsättning. Mest betydelsefullt för lyckade resultat tycks en positiv människosyn och ett icke-machiavelliskt ledarskap vara. Att organisationen är liten, präglas av Gemeinschaftskultur och drivs av ledare med mer ideella/altruistiska motiv, tycks också spela roll för vissa av organisationens framgångar.

Den presenterade studien har dock flera allvarliga begränsningar. Den är dels lokaliserad enbart till Jämtland och dels saknas de ideella föreningar som inte återfinns i föreningsregistret. Vidare har enbart arbetsställen med 5-49 personer ingått i studien. Slutligen är det enbart ledarna i de olika organisationerna som fått besvara vår enkät och inte de anställda.

Samtidigt är studien relativt unik och har lämnat intressanta uppslag för vidare forskning. Mer omfattande undersökningar krävs dock för att vara säkra på att ledarskapet inom tredje sektorn innehåller väsentliga skillnader jämför med ledarskapet inom stat och marknad, och hur dessa skillnader påverkar organisationernas resultat.

Referenser

- Abrahamsson B & Andersen JA (1996) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Liber-Hermods, Malmö.
- Adizes I (1979) *Ledarskapets fallgropar*. Liber-Hermods, Malmö.
- Ansoff I (1978) *Strategisk företagsledning*. Liber, Stockholm.
- Asplund J (1991) *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Bokförlaget Korpen, Göteborg.
- Bennis W & Nanus B (1975) *Ledare och deras strategier*. Svenska Dagbladet, Uddevalla.
- Cox C & Cooper C (1988) *High Flyers; An Anatomy of Management Success*. Basil Blackwell, Oxford.
- Maccoby M (1981) *Ledaren*. Liber Förlag, Malmö.
- Northouse DG (1997) *Leadership – Theory and Practice*. Sage, USA.
- Perrow C (1986) *Complex Organizations – A Critical Essay*. Third Edition, Mc Graw Hill, New York.
- Schein EH (1988) *Organizational Psychology*. Third Edition. Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New York.
- Tönnies F (1963) *Community and Society*. Harper & Row, New York.
- Weber M (1984) *Economic and Society*. New York.
- Wolvén L-E (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Studentlitteratur, Lund.
- Wolvén L-E, Flach B (2004) ”Gemeinschaft, Gesellschaft and the Third Sector – about Myths, Rhetoric and Reality” i Karoflas S, Spear R & Stryjan Y (red) *Local Society & Global Economy*. Editions Hellin, Nauossa.
- Yukl G (1994) *Leadership in Organizations*. Third Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

Metodbilaga

Gemeinschaft – Gesellschaft

Nedan beskrivs några olika sätt att tänka och handla som ledare. På varje rad finns två olika påståenden. Ange med ett kryss i en av rutorna på varje rad vad som passar bäst på Dig. På varje rad ska du ange endast ett alternativ.

När jag talar med mina medarbetare –

- | | |
|--|--|
| a) <input type="checkbox"/> är jag främst inriktad på att få saker och ting gjorda | eller b) <input type="checkbox"/> är jag främst intresserad av att få veta hur vi trivs och fungerar tillsammans |
| c) <input type="checkbox"/> försöker jag först tänka igenom vad vi skall tala om | eller d) <input type="checkbox"/> talar vi oftast spontant om vad som faller oss in |

Jag försöker som ledare att –

- | | |
|---|---|
| e) <input type="checkbox"/> hålla distansen till medarbetarna och inte umgås med dem allt för ofta | eller f) <input type="checkbox"/> ha nära relationer till medarbetarna och helst träffa dem varje dag |
| g) <input type="checkbox"/> främst agera spontant och intuitivt | eller h) <input type="checkbox"/> främst handla eftertänksamt och planerat |
| i) <input type="checkbox"/> inrikta mig på hur företaget/organisationen på bästa sätt ska nå sina mål | eller j) <input type="checkbox"/> inrikta mig på att skapa solidaritet och gemenskap |

Jag tycker –

- k) att min organisation/mitt företag nästan ständigt förändras
- m) att det är svårt att veta vad som händer med organisationen/företaget i framtiden
- eller l) att min organisation/mitt företag förändras mycket långsamt
- eller n) att vi har bra kontroll över vad som händer med organisationen/företaget i framtiden

- a) c) e) h) i) k) m) = Gesellschaft
b) d) f) g) j) l) n) = Gemeinschaft

Ledarskapets motiv och drivkrafter

Vad är det som framför allt motiverar Dig som ledare? *Kryssa endast ett svarsalternativ.*

- Att det går bra för Dig och ”Ditt” företag/”Din” organisation
- Att Du och organisationen/företaget kan bidra till utvecklingen av den ort där ni är verksamma
- Att de värderingar och den kultur som Du och företaget/organisationen står för sprids
- Att Du och företaget/organisationen på något sätt kan bidra till att göra världen lite bättre

Ledarskapets bas/legitimitet

Vad anser Du att Ditt inflytande som ledare främst grundas på? *Kryssa endast ett alternativ.*

- Organisationens/företagets traditioner
- Din egen kompetens/egna kunskaper
- Din egen utstrålning (karisma)
- Din rätt att bestämma om vilka som skall få förmåner i företaget/organisationen
- Att arbetet gått i arv

Teori X och Y

Följande är påståenden om människor och arbete. Markera i vilken utsträckning Du instämmer i dessa påståenden. Markera Din grad av instämmande (ring om siffra) för varje påstående, där 1 = instämmer inte alls och 5 = instämmer helt.

	inte alls			helt	
	1	2	3	4	5
a) Människan är av naturen bekväm och måste därför motiveras till att arbeta genom ekonomiska belöningar	1	2	3	4	5
b) organisationens medlemmar har ofta egna mål som inte överensstämmer med organisationens; därför måste medlemmarna styras och kontrolleras	1	2	3	4	5
c) människor är ofta så känslomässiga att de har svårt att kontrollera och disciplinera sig själva att arbeta	1	2	3	4	5
d) de flesta människor söker efter mening i sitt arbete	1	2	3	4	5
e) människor har i allmänhet förmågan att arbeta självständigt och anpassa sig till förändringar	1	2	3	4	5
f) kontroll och styrning skadar oftast både personlig utveckling och effektivitet	1	2	3	4	5

Instämmande i a) b) c) och avståndstagande från d) e) och f) = Teori X. Motsatsen gäller för Teori Y.

Machiavellism

Följande påståenden gäller synen på människor i allmänhet. Markera i vilken utsträckning Du instämmer i dessa påståenden, där 1 = instämmer inte alls och 5 = instämmer helt.

	inte alls			helt	
a) Att tala om för människor vad de vill höra är bästa sättet att handskas med dem	1	2	3	4	5
b) det är svårt att nå framgång utan att ta några genvägar	1	2	3	4	5
c) de flesta människor är i grund och botten goda	1	2	3	4	5
d) ärlighet är alltid den bästa strategin	1	2	3	4	5
e) den som litar fullständigt på någon annan kan råka illa ut	1	2	3	4	5
f) det är säkrast att anta att alla människor har en "liten djävul" inom sig	1	2	3	4	5
g) det finns ingen ursäkt för att ljuga	1	2	3	4	5

Instämmande i a) b) e) och f) och avståndstagande från c) d) och g) är indikatorer på machiavellism.

Måluppfyllelse, trivsel och engagemang

Följande frågor berör företagets/organisationens utveckling. Markera Dina svar på frågorna med 1 = inte alls och 5 = helt och hållet.

	inte alls			helt	
a) Hur väl tycker Du att organisationen/företaget lyckats uppnå sina mål under Din tid som ledare?	1	2	3	4	5
b) Hur väl tror Du att Dina medarbetare trivs i organisationen?	1	2	3	4	5
c) Hur engagerade tycker Du att Dina medarbetare är i organisationen/företaget?	1	2	3	4	5

a) är måluppfyllelse b) är trivsel c) är engagemang

Utvecklingen av antalet anställda

Hur har antalet anställda förändrats under den senaste femårsperioden?

har varit oförändrat har minskat har ökat med det ungefärliga antalet _____ personer

Sjukfrånvaro

Ungefär hur stor är sjukfrånvaron i procent av arbetstiden? Cirka _____ procent

Personalomsättning

Ungefär hur stor är personalomsättningen i procent av antalet anställda? Cirka _____ procent

Bakgrund

Här ber vi om några uppgifter om Din person, Dina familjeförhållanden och Din utbildning

man ensamstående ålder ____ år tid i nuvarande organisation ____ år
 kvinna gift/sambo tid i nuvarande position ____ år

Hemmavarande barn under 18 år? Ja Nej

folkskola/motsvarande grundskola/motsvarande
 gymnasium/motsvarande högskola/motsvarande