

Fisksätra Folkets Hus

– En studie om ett interimistiskt ledarskap

Författare: Tawfik Ibrahim & Metin Al-wendawi

Handledare: Yohanan Stryjan

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att beskriva och förklara hur Fisksätra Folkets hus styrs med ett interimistiskt ledarskap. Den ska även belysa vilka konsekvenser som kan uppstå när en organisation styrs av ett interimistiskt ledarskap.

Studien besvarar tre olika frågeställningar: "Hur har det tillfälliga ledarskapet påverkat organisationen samt relationen mellan ledaren och medarbetarna?" "Hur upplever den tillfälliga ledaren i Fisksätra folkethus, sin tillfälliga position, samt hur upplever medarbetarna i organisationen det tillfälliga ledarskapet?" och " Vilka egenskaper, utifrån den tillsatta ledarens och medarbetarnas egna erfarenheter, uppfattas vara viktiga i ett tillfälligt ledarskaps position och hur bör hon utöva dessa egenskaper?"

Undersökningen genomfördes med en kvalitativ ansats. Studien använde sig av semi-strukturerade intervjuer på samtliga anställda i Fisksätra Folkets Hus. Intervjuerna sammanställdes och utifrån den samlade empirin kunde vi tolka och dra slutsatser kring frågeställningarna. Empirin analyserades utifrån begreppet interimistisk ledarskap, ledarskapsstil, kommunikation och motivation.

Resultatet visade att det tillfälliga ledarskapet innebar en osäkerhet kring framtiden. Trots att ledaren förbättrat verksamheten i organisationen, genom att effektivisera grupparbetet och utökad kontroll, var osäkerheten kvarstående. Ledaren hade under sin anställningsperiod ändrat sin synsätt på sin tillfälliga position, där hon gick från att ha ett *Trailblazing* perspektiv till ett *Caretaking* perspektiv. För att ledaren skulle kunna driva verksamheten var hon tvungen att anpassa sig efter den rådande miljön, genom att utnyttja medarbetarnas kunskap och kontaktnät.

Nyckelord:

Interimt/Interimistiskt ledarskap, Temporärt Ledarskap, Ledarskap, Medarbetare, Folkets Hus, Kommunikation, Motivation.

Innehåll

1. Inledning	5
1.1. Bakgrund	5
1.1.1. Fisksätra Folkets Hus	6
1.1.2. Ledarskap	7
1.2. Frågeställning	8
1.3. Syftet	8
1.4. Avgränsning	8
2. Metod	9
2.1. Fallstudie	9
2.2. Datainsamlingsmetoder	9
2.3. Primärdata	10
2.3.1. Genomförande av intervju	10
2.3.1. Tabell över respondenterna	11
2.4. Sekundärdata	12
2.5. Urval	12
2.6. Genomförande av analys	12
2.7. Trovärdighet	13
3. Teori	15
3.1. Interrimsledarskap	15
3.2. Ledaren och följaren	16
3.2.1. Karismatiskt ledarskap	16
3.2.2. Transformativt/Transaktionellt Ledarskap	17
3.3. Kommunikation	17
3.4. Motivation	18
3.4.1. Inre & Yttre motivation	19
3.4.2. Herzbergs tvåfaktorteori	19
4. Empiri	20
4.1. Synen på Interimt Ledarskap	20
4.2. Ledarskapsstil	22
4.3. Kommunikation mellan Ledaren & Medarbetarna	25
4.4. Motivation	26

5. <i>Analys</i>.....	28
5.1. Tolkning av interimt ledarskap.....	28
5.2. Tolkning av Ledarskapsstil	30
5.3. Tolkning av kommunikation.....	31
5.4. Tolkning av motivation	32
6. <i>Slutsats</i>.....	34
Framtida Forskning.....	35
Litteraturförteckning	36
Elektroniska källor	37
Bilagor	38

1. Inledning

I detta kapitel ges en presentation av den verksamheten som skall undersökas. Därefter förs en diskussion kring de bakomliggande praktiska problem som utgör underlag för denna studie.

1.1. Bakgrund

Folkets Hus & Parker är en Riksorganisation som består av 632 lokala medlemsföreningar i form av Folkets Hus, folkparker och festivaler. Tanken bakom Folkets Hus är att kunna erbjuda mötesplatser genom t.ex. kulturevenemang eller olika aktiviteter, som i flesta fall har en anslutning till organisationer i arbetsrörelsen.

Folkets Hus bildades under sent 1800-tal. Anledningen var att det fanns ett stort behov av plattformar som kunde förena olika verksamheter. I Folkets hus kunde flera olika verksamheter styra upp möten och olika aktiviteter. De första Folkets Hus byggdes i Kristianstad och Malmö där det oftast var de fackliga verksamheternas behov av möteslokaler som var den bakomliggande drivkraften till initiativtagandet. Med tiden bildades fler och fler Folkets Hus-föreningar och till slut nådde även denna folkrörelse Stockholm där den första Folkets hus förening i Stockholm invigdes 1901¹.

År 2000 slogs Folkets Hus och Folkets Parker samman till Riksorganisationen Folkets Hus och Parker². Under detta paraply drivs enskilda lokala Folkets Hus-föreningar under en egen ledning. Dessa verksamheter leds av en styrelse som utser en verksamhetschef som jobbar mot visionen och de mål som är uppsatta av det högsta organet. Visionen och målen för Folkets Hus och Parker är:

”Vår vision är att skapa möjligheter för demokrati, samhällsutveckling, kulturupplevelser, nöjen, bildning och kreativt skapande genom att tillhandahålla attraktiva och angelägna mötesplatser och verksamheter för lokalsamhällets medborgare, där människans delaktighet och engagemang uppmuntras och tillvaratas.”³

¹ <http://www.ne.se/lang/folkets-husrörelsen> (Hämtad: 2013-10-10)

² <http://www.ne.se/lang/folkets-hus-och-parker> (Hämtad: 2013-10-10)

³ <http://www.fhp.nu/Hem/Om-oss/> (Hämtad:2013-10-09)

1.1.1. Fisksätra Folkets Hus

Fisksätra Folkets Hus Förening är en religiöst och politiskt obunden ideell förening som bildades 2003. Från 2009 fram till början av 2013 har föreningen styrts av samma styrelsemedlemmar och samma verksamhetschef. Ordföranden i styrelsen hade under dessa 4 år utvecklat ett starkt förtroende för verksamhetschefen – de har under många år arbetat tillsammans i olika organisationer och verksamheter. Folkets hus har tydligt visat ett nedgående ekonomiskt resultat det senaste året. Under ett år har ekonomin förändrats från ett positivt resultat med 170 507 kr år 2012, till ett negativt resultat år 2013 med -179 431 kr.⁴ Detta var en av de största anledningarna till de påtryckningarna från kommunen för en förändring av verksamheten.

Under årsmötet 2013, röstades det fram en helt ny styrelse. Medlemmarna i den nya styrelsen har länge motarbetat vissa individer i Folkets Hus verksamhetsledning, på grund av politiska meningsskiljaktigheter och olika syn på vilken riktning verksamheten bör ledas. När den nya styrelsen röstades fram var uppsägningen av verksamhetschefen en naturlig följd. Under uppsägningstiden hade styrelsen det svårt att hitta en lämplig ersättare. Eftersom att problemet med att inte ha någon verksamhetschef krävde en snabb lösning anställde de en tillfällig verksamhetschef. De använde sig alltså av ett interimistiskt ledarskap.⁵ Syftet med den tillfälliga lösningen var att kunna hålla igång de olika projekt och verksamheter som bedrevs av organisationen tills en permanent lösning kunde åberopas.

Den tillsatte ledaren hade tidigare varit anställd hos kommunen för att sammanställa en demografisk statistik i Fisksätra. Under studien lades störst fokus på tjejer och kvinnor i området, med syfte att undersöka hur trygga de kände sig i sitt bostadsområde samt vad dessa har för sysslor under dagtid. Efter tidigare undersökningar som gjorts i området, kom man fram till att tjejerna kände sig väldigt otrygga, speciellt på kvällarna. Undersökningen påpekade även att det fanns alltför få aktiviteter för kvinnorna i området att sysselsätta sig med.

Mycket av hennes arbete innebar ett samarbete med bl.a. Fisksätra Folkets Hus. Med hjälp av Fisksätra Folkets Hus startade hon ett projekt för kvinnor där de gavs möjligheten till gemensamma aktiviteter, som t.ex. baka, sticka, idrotta m.m. Drygt två månader in på detta projekt erbjöd styrelsen henne en tillfällig anställning som verksamhetsledare på Fisksätra Folkets Hus, från juli fram till årsskiftet, som hon antog. Anställningen förlängdes sedan med ytterligare fyra månader och är pågående i skrivande stund. Hennes bestämdhet och uppvisade engagemang var något som uppskattades.

⁴ Årsbokslut för Fisksätra Folkets Hus Förening

⁵ Browning 2012

Hennes största uppgift under den begränsade ledarrollen var att bedriva verksamheten och öka aktiviteten i Fisksätra Folkets hus med fler deltagare på deras projekt. Eftersom att den tillfälliga ledarens undersökning hade visat att det fanns för få aktiviteter riktade mot Fisksättras kvinnliga invånare lade hon störst vikt vid att utveckla Folkets Hus kvinnliga verksamheter. Hon kände att det kvinnliga verksamhetsområdet hade stora utvecklingsmöjligheter och startade därför många aktiviteter för kvinnor för att få dem sysselsatta.

1.1.2. Ledarskap

Ledarskap är ett brett begrepp som kan definieras på olika sätt. Vissa menar att chefskap och ledarskap betyder samma sak, medan andra skiljer på dessa begrepp. Paul Hersey är en av de sistnämnda. Han menar att chefskap är "att arbeta genom och med hjälp av andra för att uppnå organisationsmål" medan ledarskap är ett mycket vidare begrepp, där ledarskapet innebär att försöka påverka någon eller någras beteende.⁶

Ledarskapet har under en lång tid varit under konstant förändring, olika metoder och uppfattningar om vad ett bra ledarskap är har diskuterats och debatterats. I Sverige har synen på ledarskap ändrats, från att man har haft en mer byråkratisk, regelstyrd och ett hierarkiskt sätt att leda och organisera vill man nu involvera medarbetarna i olika ledningsuppgifter och beslutsfattande.

Som verksamhetschef har man ett stort ansvar att kunna leda en verksamhet i rätt riktning, där ledaregenskaperna är den avgörande faktorn. Ledarens roll i verksamhet är att uppnå de mål som är satta, detta uppnår han/hon på bästa sätt genom att få sina medarbetare att sträva mot samma mål. För att det ska bli så effektivt som möjligt måste ledaren kunna engagera, motivera och skapa en gemenskap bland medarbetarna. Vissa organisationer har behov av ett tillfälligt ledarskap, men detta ändrar inte på de ovan nämnda uppgifterna.

Enligt tidigare forskning upplever en tillfällig ledare en viss begränsning i sin auktoritet⁷, som beror på den tidsbegränsade anställningen. Eftersom interimens ledaren har en begränsad tid att driva en verksamhet, kan ledaren få problem med att motivera och engagera medarbetarna. Ledaren har svårt att få den tillit som krävs för att driva igenom sina idéer och medarbetarna känner lätt att en eventuell förändring är onödig eftersom det kan anses vara en tillfällig ändring som kan komma att ändras igen när en permanent ledare kommer med andra idéer och syn på ledarskap. Detta är något som kan hindra organisationen i utvecklingen och effektiviseringen av verksamheten.

⁶ Hersey 1989 s.16-22

⁷ Browning 2012

1.2. Frågeställning

- Hur har det tillfälliga ledarskapet påverkat organisationen samt relationen mellan ledaren och medarbetarna?
- Hur upplever den tillfälliga ledaren i Fisksätra Folkets hus, sin tillfälliga position, samt hur upplever medarbetarna i organisationen det tillfälliga ledarskapet?
- Vilka egenskaper, utifrån den tillsatta ledarens och medarbetarnas egna erfarenheter, uppfattas vara viktiga i ett tillfälligt ledarskaps position och hur bör hon utöva dessa egenskaper?

1.3. Syftet

Syftet med uppsatsen är att beskriva och förklara hur ett interimistiskt ledarskap tillämpas i Fisksätra Folkets hus. Den ska även belysa vilka konsekvenser som kan uppstå när en organisation styrs av en tillfällig ledare.

1.4. Avgränsning

Studien kommer att avgränsa sig till ett fall inom en organisation. Fallet belyser ett interimistiskt ledarskap och vi har valt att granska denna typ av fall i Fisksätra Folkets Hus. Vi valde att utföra studien på Fisksätra Folkets Hus för att det låg geografiskt nära oss och för att vi har varit delaktiga i utvecklingen av organisationen. Den största anledningen till varför vi valde Fisksätra Folkets Hus var att det hade uppstått ett intressant skifte av ledare i organisationen, nämligen att en temporär ledare hade ersatt den tidigare ledaren. Studien kommer därför att undersöka medarbetarnas syn på ett interimistiskt ledarskap samt hur de anser att en ledare bör vara. Vi har därför valt att titta mer på vilka konsekvenser det tillfälliga ledarskapet kan medföra samt hur ledarskapet uppfattas. Undersökningen ägde rum under tidsperioden september 2013 fram till början av 2014.

2. Metod

I det följande kapitlet beskrivs vilka metoder som användes i undersökningen. Den inleds med hur datainsamlingen utgjordes samt vilka forskningsprocesser som användes. Kapitlet avslutas med hur reabiliteten och validiteten uppfattas.

2.1. Fallstudie

Denna studie är en fallstudie som kommer att undersöka hur ett interimistiskt ledarskap påverkar en verksamhet, som i detta fall är Fisksätra folkets hus. Den vanligaste definitionen av ett "fall" är associerad med en fallstudie av ett visst företag eller en plats⁸, vilket innebär att ett specifikt företag eller en särskild plats undersöks. Vi har valt att använda oss av denna forskningsstrategi för att få en mer fördjupad bild av ämnet vi studerar. Vårt mål med att använda oss av detta "fall" är att använda det som ett medel för att få en förståelse av en mer generell frågeställning och för att kunna ifrågasätta de generella teorier som finns. Denna typ av strategi kategoriseras som en instrumentell fallstudie enligt Bryman & Bell.⁹ Även om man kan ifrågasätta hur pass generaliserbar resultatet av en fallstudie är, är vårt mål inte att försöka generalisera resultatet till alla verksamheter som har en interimistisk ledare, vilket inte skulle vara möjligt,¹⁰ utan avsikten med undersökningen är att försöka utveckla en fördjupad förståelse av den unika komplexiteten som finns.

2.2. Datainsamlingsmetoder

Datainsamlingen till uppsatsen utgjordes av en kvalitativ undersökning. Respondenterna består av den tillförordnade ledare samt nio medarbetare. Empirin ska ge oss en bättre inblick på vad de anställda anser att ett ledarskap är samt hur de påverkas eller påverkats av ett interimistiskt ledarskap. Intervjufrågorna byggdes av öppna frågor, vilket gjorde att vi fritt kunde konversera kring ämnet. Detta resulterade i att andra synvinklar kunde belysas kring frågorna, vilket ledde till att vi fick ett starkare material att arbeta med. Studien bygger även på vetenskapliga artiklar inom interimistiskt ledarskap och ledarskap.

⁸ Bell 2011

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid

2.3. Primärdata

Undersökningen utgjordes av semi-strukturerade intervjuer, med interims ledaren och medarbetarna. Med det menas att undersökningen har en fast uppsättning av öppna frågor i ordningsföljd, med utrymme för följdfrågor. Genom att ha öppna frågor kan informanten formulera svaren med egna ord och ger en bättre inblick i hur informanten uppfattat frågan. En annan viktig del inom semi-strukturerade intervjustudien är att man får mer kontext runt svaren, vilket är nyttigt och underlättar för forskaren när man ska tolka empirin.¹¹ Under intervjuperioden gjordes även observationer, där vi minst en gång i veckan besökte organisationen för att se hur det dagliga arbetet såg ut och hur medarbetarna interagerade med varandra och ledaren.

2.3.1. Genomförande av intervju

Det gjordes två olika intervjuguider, en för ledaren och en för medarbetarna. Frågorna anpassades till vem som tillfrågades. För att undvika kortfattade svar eller feluppfattade frågor, märkte vi i efterhand att det ibland behövdes en omformulering av viss fråga varvid vi vidtog lämplig åtgärd.

Respondenterna befann sig alla i Nacka kommun i Stockholm. Undersökningen gjordes i Fisksätra Folkets Hus, där vi hade möjligheten att intervjua vissa medarbetare samt interims ledaren i deras möteslokaler, medan vissa intervjuer med medarbetarna ägde rum i Fisksättras bibliotek. Intervjuerna i Folkets Hus ansåg vi själva vara effektivare än de intervjuer som ägde rum i biblioteket, dels för att möteslokalen i Fisksätra Folkets Hus var väl formade med utrymmen och plats för ca 15-20 personer, samt för att det inte kunde ske några distraktioner från miljön utifrån. Detta medförde effektivitet och en bättre koncentration jämfört med intervjuerna i biblioteket, där vi vid flera tillfällen blev störda av barn som sprang runt skrikandes, vilket även påverkade inspelningen. Ahrne & Svensson nämner även detta i sin bok, att platser där intervjun sker kan ha olika konsekvenser och påverka intervjun.¹²

Intervjuerna varade mellan 15-25 minuter, förutom tre stycken där två varade närmare 40 minuter, medan intervjun med ledaren varade närmare 50 minuter. Detta kan ha med att ledaren var tvungen att svara utförligare på frågorna som ställdes, samt att ledaren fick ge en beskrivning av arbetsplatsen. Kylén nämner att en intervju ska ligga kring 5-20 minuter och

¹¹ Tufte 2003, s. 96-100

¹² Svensson 2011

anser vara tillräcklig för att undersöka ett begränsat område på djupet.¹³ Medan Hellevik nämnde att, under längre intervjuer, inspirerar respondenterna att själva följa olika tankegångar som uppkommer hos dem för att intervjun ska bli så utåtriktad som möjligt.¹⁴ Detta var anledningen till varför vi lät intervjuerna flyta på mer än 20 minuter, tills respondenten själv ansåg eller upplevde att han berört ämnet tillräckligt. Alla intervjuer förutom två spelades in. De två som inte spelades in hade respondenter som vägrade till röstinspelning och fick vi nöja oss med att anteckna på papper, vilket inte utgjorde några större problem. Efter intervjuerna sammanställdes empirin skriftligt och skickades till respondenterna för godkännande att användas i undersökningen.

2.3.1. Tabell över respondenterna

Respondent	Funktion	Plats	Tidpunkt	Längd	Kön
Ledare	Tillfällig Verks.chef	Fisksätra Folkets Hus	2013-10-23	50 min	Kvinna
Medarbetare 1	Ungdomsledare KV	Fisksätra Folkets Hus	2013-10-25	22 min	Man
Medarbetare 2	Kultursamordnare PL	Fisksätra Folkets Hus	2013-10-25	25 min	Kvinna
Medarbetare 3	Ungdomsledare KV	Fisksätra Folkets Hus	2013-10-28	37 min	Man
Medarbetare 4	Projektsamordnare	Fisksätra Folkets Hus	2013-10-28	18 min	Man
Medarbetare 5	Vaktmästare	Fisksätra Folkets Hus	2013-11-11	15 min	Man
Medarbetare 6	Centrumvärd PL	Fisksätra bibliotek	2013-11-12	16 min	Man
Medarbetare 7	Kontorist EKA	Fisksätra Folkets Hus	2013-11-22	40 min	Kvinna
Medarbetare 8	Tjejfokus PL	Fisksätra bibliotek	2013-11-26	25 min	Kvinna
Medarbetare 9	Ungdomsledare PL	Fisksätra Folkets Hus	2013-11-26	21 min	Man

KV= Kvällsverksamhet

PL= Projektledning

EKA= Ekonomiansvarig

¹³ Kylén 2004

¹⁴ Hellevik 1984

2.4. Sekundärdata

Den svenska litteraturen fick vi tag på med sökord som, interims- ledarskap, ledarskap, tillfällig management, motiverande ledarskap och engagerande ledarskap. När vi sökte efter vår internationella litteratur använde vi oss av leadership, interim leadership, interim management och management. Litteratursökningen utgjordes till största del av Södertörns bibliotek, Stockholm universitets bibliotek samt Stockholm stadsbiblioteket men vi använde oss även av databasen Libris. Tidigare kurslitteratur från tidigare kurser i ekonomprogrammet var något vi också använde.

2.5. Urval

Populationen för fallstudien är de anställda på Fisksätra folketshus. Eftersom att verksamheten endast har 10 anställda inklusive interims ledaren, har alla intervjuats och därmed blir urvalet för undersökningen total d.v.s. alla som jobbar i verksamheten intervjuades.

2.6. Genomförande av analys

Innan vi började analysera lyssnade vi på inspelningarna och transkriberade alla intervjuer för att det senare skulle vara enklare för oss att sammanfatta. Irrelevant material varken användes eller skrevs ner. Upprepande svar ströks och frågor som ställdes för att få en klarare bild av frågan nämndes inte.

Därefter började vi läsa befintlig litteratur i ämnet och sammanställde alla tankar och användbart material i välstrukturerade dokument för "insamlad data". En del av dessa data har använts i denna rapport.

Efter att ha läst empirin ett antal gånger kunde vi snabbt dela in intervjupersonernas citat under flera olika teman som, Tillfälligt Ledarskap, Ledarskapsstil, Kommunikations- & Motivations faktor.

Efter struktureringen av empirin skapade vi en uppfattning om hur vi ville angripa analysarbetet. Vi började med att först nämna vår empiri kring vad respondenterna svarat och tyckt kring de olika huvudfrågorna. Respondenternas fullkomliga svar citerades, skrevs kursivt och ofta i ett eget stycke så att man lättare skulle kunna skilja på vad vi skrivit och vad respondenterna svarat.

Vi använde oss av mer material från vissa medarbetare eftersom de svarat mer fullkomligt på frågorna, vilket hade stor betydelse för undersökningens utfall. Eftersom de anställda och ledaren ville vara anonyma representeras de av siffror i rapporten.

Till följd av empirin tolkades varje tema i ett enskilt kapitel. Här har vi mer utförligt försökt beskriva respondenternas tycke och sedan jämfört empirin med de olika teorier vi använt oss utav. Genom att använda oss utav tidigare forskning kan vi få ett bredare perspektiv på materialet och de olika likheter och skillnader som finns.

2.7. Trovärdighet

Tidigare utredningar som författarna till denna rapport har utfört har resulterat i att deras förmåga att dra slutsatser och koppla det som observeras till de teorier som finns har förbättrats, vilket lett till att den interna validiteten ökat.¹⁵ Vi har även en koppling till verksamheten genom ideella projekt som utförts tillsammans med medarbetarna. Detta gjorde att de intervjuade lättare kunde öppna upp sig och förklara vad de tyckte och tänkte.

Under datainsamlingen spenderade vi mycket tid med gruppen som ingick i undersökningen. Diskussioner och dialoger gjorde att vi och respondenterna hade en ungefärlig tolkning av den jargong som förekom i undersökningen.

Hänsyn togs även till respondenternas varierande språkkunskaper. En del respondenter hade svårt att skilja mellan viktiga begrepp som vi använde oss av när vi frågade ut dem, och av den anledningen lade vi till följdfrågor som var utformade efter respondentens språkkunskaper. Den långvariga interaktionen mellan oss och respondenterna resulterade i en ökad validitet.¹⁶

Reliabilitet står för den utsträckning i vilken en undersökning kan upprepas. Det är svårt att uppfylla denna bedömningsgrund i en kvalitativ undersökning, eftersom det är praktiskt taget omöjligt att "frysa" miljöer och förutsättningar som finns vid den inledande undersökningen.¹⁷ Guba och Lincoln föreslår att man ska använda sig av begreppet pålitlighet som ett alternativ till reliabilitet vid en kvalitativ undersökning¹⁸.

Författarna till denna text fungerade som granskare av den andres bidrag till undersökningen med syftet att säkerställa dess kvalitet. Detta är ett sätt att öka pålitligheten av en rapport.

¹⁵ LeCompte 1982, s. 31-60

¹⁶ Ibid

¹⁷ Bryman 2012, s 401-407

¹⁸ Rauch 1984

Respondenterna fick även en skriftlig version av sin intervju skickat till sig, så att de kunde titta igenom det och ge oss sitt godkännande för användning av materialet till uppsatsen. Detta ökar trovärdigheten i uppsatsen ytterligare.

3. Teori

I detta kapitel kommer de olika teorier för undersökningen att presenteras. Första teorin innefattar undersökningens huvudämne, nämligen Interimt Ledarskap. Det följs av teorier om de olika ledarskapsstilarna som finns och egenskaper som kan relateras till ledarskap och interimistiskt ledarskap.

3.1. Interrimsledarskap

Det finns många olika sätt att se på ett tillfälligt ledarskap, Browning & McNamee har därför försökt att förklara det genom att ge en inblick på hur människors inställning är kring det. Enligt deras studie har människor fem olika sätt att se på ett interrimsledarskap; traditionellt, strävande, tillbakahållet, självmedvetet och pliktskyldigt.

Vidare menar Browning & McNamee att synsättet en människa har beror på hur den ser på det tillfälliga ledarskapet utifrån dessa fyra dimensioner:

- Upplevd förpliktelse
- Upplevd stigmatisering
- Upplevd likhet med en ordinarie post
- Upplevd maktlöshet¹⁹

En interim ledare med ett strävande synsätt känner ofta att auktoritet begränsas på grund av hur denne upplever uppdraget. Rollen uppfattas som stigmatiserad och skild från en ordinarie ledarroll, vilket leder till att ambitionen att driva förändringar faller bort.

Medan en ledare som har ett mer traditionellt synsätt uppfattar den tillfälliga ledarrollen som lik en ordinarie ledarroll. En interims ledare som har ett traditionellt synsätt upplever inte sin roll som stigmatiserad eller auktoritetsbegränsad. Det finns egentligen inte någon skillnad mellan en tillfällig ledare och en ordinarie, eftersom både är temporära, men den ena är inte tidsbestämd.²⁰

Enligt författarna har ledarens tidigare erfarenheter som ledare en påverkan på vilket synsätt denne har på interims ledarskapet. Erfarenheterna kan bidra till att svårigheter på grund av rollens temporära karaktär lättare övervinns. Ledare med längre erfarenhet har generellt sett

¹⁹ Browning 2012, s. 739-747

²⁰ Ibid

ett mer traditionellt synsätt på interims ledarskapet. Slutligen har det genom en konstant positiv respons från ledningen och medarbetarna har det visat sig lättare för ledaren att anamma ett traditionellt synsätt.

Enligt studien som Browning och McNamee utförde kan interim ledare delas upp i två olika kategorier, *Trailblazing* eller *Caretaking*.

Trailblazing

De ledare som ingår i denna kategori har oftast en traditionellt synsätt, att göra stora och långsiktiga förändringar är inget som räds dem. Dessa ledare ser inte det tillfälliga ledarskapet som ett hinder, utan agerar precis som en ordinarie ledare.

Caretaking

Ledaren fokuserade mer på kortsiktiga frågor som direkt påverkade organisationen. Det sker inga drastiska förändringar, medan ledaren försöker bevara och bygga goda relationer som efterträdaren har nytta av.²¹

3.2. Ledaren och följaren

Valet av dessa teorier kan kopplas till Browning & McNamees teori. Där vi tidigare beskrev att en ledare med ett traditionellt synsätt, uppfattar att det egentligen inte finns någon skillnad mellan en vanlig ledare och en temporär ledare, utan den enda skillnaden är att temporära ledare har en tidsbestämd anställning. Alla ledare uppfattas ha en viss ledarskapsstil. Vilken ledarskapsstil använder den tillfälliga ledaren? Gary Yukl nämner i boken tre olika ledarskapsstilar, hur förhåller sig den tillfälliga ledaren till dessa stilar, och vilken stil beskriver henne bäst?

3.2.1. Karismatiskt ledarskap

Ordet karisma har sitt ursprung från Grekland som betyder "gudomligt inspirerad gåva" att kunna utföra mirakel och förutspå händelser i framtiden.²² Weber nämner att karisma uppstår när kriser framkommer. En karismatisk ledare har då som uppgift att dyka upp, ta tag i kriser och erbjuda en attraherande vision till medarbetarna. Genom att se till att nå framgång med visionen med hjälp av medarbetarna och få dem att bli övertygade över att den erbjudna

²¹ Browning 2012

²² Yukl 2012, s.280-291

lösningen är möjlig att uppnå, kommer ledaren att uppfattas som en förebild i organisationen.²³ Ett par viktiga delar för att få medföljare och kunna påverka dem är bl.a. att:

- Kunna formulera en övertygande vision, genom att uttrycka sig på rätt sätt
- Vara beredd på att ta risker för att uppnå visionen
- Uttrycka optimism och skapa ett förtroende bland medarbetarna
- Förmedla höga förväntningar
- Uppvisa beteenden som stämmer överens med visionen²⁴

3.2.2. Transformativt/Transaktionellt Ledarskap

Gary Yukl nämner i boken "Ledarskap i organisationer" James McGregors teori om transformativt ledarskap. Han ställer transformativt och transaktionellt ledarskap mot varandra och förklarar att en transformativ ledarskap talar till medarbetarnas moraliska värderingar, ser till att medarbetarna känner tillit, beundran, lojalitet och respekt för ledaren. Därmed kan medarbetarna känna sig motiverade och arbetar mer än de ursprungligen förväntas. Dessa ledare är bra på att förmedla visioner, mål och som även ställer höga förväntningar på sig själv, andra och resultatet samt försöker skapa en bra arbetsmiljö genom att få sina medarbetare att fungera tillsammans "en coachande ledare".

Motsatsen till transformativ ledarskap är transaktionellt ledarskap. Denna typ av ledarskap handlar om en utbytesprocess som leder till att medarbetarna motiveras av incitamentet, men i längden kommer denna typ av ledarskap att sakna entusiasm och engagemang för uppgiftsmålen. Ledarstilen är en typ av belöningssystem som belönar hårt arbete och som samtidigt har koll på standarder och regler.²⁵

3.3. Kommunikation

Medlemmarna i Fisksätra Folkets hus röstade fram en ny styrelse vilket resulterade i att en tillfällig ledare tillsattes. Det var viktigt att den nykomponerade ledningen kunde förmedla de nya målen och visionerna. Ansvar för att förmedla dessa mål och visioner till medarbetarna på ett effektivt sätt ligger hos ledaren. Nahavandi nämner i sin bok, att kommunikation är en av de

²³ Weber 2012

²⁴ Yukl 2012, s.280-291

²⁵ Ibid

viktigaste komponenterna för en ledare. Detta speciellt vid ett förändringsarbete.²⁶ Oavsett om en ledare är tillfällig eller permanent är kommunikationen mellan ledaren och medarbetaren i verksamheten en av nycklarna för att uppnå organisationens mål.

Nahavandi nämner att en del av de viktigaste processerna för ett effektivt ledarskap är gruppens förmåga att anpassa, förändras och utvecklas på ett framgångsrikt sätt. Det gäller att ledaren ska kunna införa en god kommunikation mellan medarbetarna för att de ska kunna ta del av varandras kunskap och uppfattningar, på så sätt lösa problem på ett effektivt sätt som möjligt. I detta fall är ledaren den största faktorn i förändringsarbetet: om ledaren inte kan förmedla den nya förändringen på ett bra sätt kommer det att leda till att arbetet inte blir så effektivt som man tänkt sig och motståndet ökar i organisationen. Ledaren en stor uppgift att inspirera medarbetarna samt förmedla en klar och tydlig vision för att minska motståndet till förändringen. Det ligger i organisationens intresse att få till en så effektiv förändring som möjligt.

Nahavandi påpekar även fyra viktiga aspekter till varför det är viktigt att ha en ledare.

- Ledaren behövs för att sammanföra individer med gemensamma mål för att kunna organisera och kordinera insatserna.
- Ledaren underlättar fullföljandet av uppgifterna för att kunna nå målen.
- Ledaren etablerar en social verklighet i gruppen, ger olika situationer och händelser en mening
- Följarna behöver någon högre uppsatt att se upp till, som representerar dem och symboliserar kulturen.²⁷

3.4. Motivation

För att den tillfälliga ledaren ska uppnå de mål som är satta, är det viktigt att medarbetarna och ledaren strävar mot samma mål. Det är därför viktigt för ledaren att ha förståelse för vad som motiverar medarbetarna. Detta är något som alltid intresserat ledare genom alla tider eftersom att motiverade medarbetare är mer kreativa, ihärdiga och effektivare än omotiverade medarbetare.²⁸ Wikström och Martin förklarar att ledarens inflytande över medarbetarnas trevnad på arbetsplatsen har ökat. De förklarar att detta har med att medarbetarna sätter en

²⁶ Nahavandi 2012

²⁷ Nahavandi 2012

²⁸ Amabile 1993

väldigt stor vikt på att ha roligt och trivas på arbetsplatsen och det är ledarens uppgift att förse dem med detta.²⁹

3.4.1. Inre & Yttre motivation

Enligt Amabile kan motivation i arbetet delas in i två olika typer, inre och yttre motivation. Den inre motivationen uppstår av det inre värdet av arbetet för den enskilde arbetaren, som t.ex. intresse och engagemang. Den yttre motivationen skapas av att arbetarna vill åstadkomma något utöver den specifika arbetsuppgiften, det kan vara med incitament som t.ex. högre lön. Enligt författaren är både inre och yttre motivationsfaktorer något som påverkar medarbetarnas inställning till arbetet.³⁰

3.4.2. Herzbergs tvåfaktorteori

Den Amerikanska psykologen Fredrick Herzbergs framställde "tvåfaktornteorin" som beskriver motivation i arbetslivet. Han menar att det finns både motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer är de faktorer som bidrar till att arbetarna trivs i arbetsplatsen och presterar goda resultat. Några exempel på det är ökat ansvar, möjlighet till utveckling, delaktighet vid beslut och positiv feedback. Hygienfaktorer är de faktorer som är mer grundläggande i sin natur och kan vara orsaken till motvilja om de inte blir uppfyllda. Exempel på hygienfaktorer är arbetsförhållanden, arbetsmiljö, lön och ekonomisk ersättning. Herzberg menar att båda delarna måste vara uppfyllda för att medarbetarna ska arbeta på ett så effektivt sätt som möjligt.³¹

²⁹ Wikström 2012

³⁰ Amabile 1993

³¹ Herzberg 1993

4. Empiri

I följande kapitel kommer vår empiri att presenteras, som utgjordes av intervjuer av en ledare och dess nio medarbetare.

4.1. Synen på Interimt Ledarskap

När respondenterna skulle svara på hur de upplever det tillfälliga ledarskapet, kunde vi se en skillnad på svaren mellan arbetarna och ledaren. Ledaren var mer insatt i ämnet och kunde reflektera mer över de olika aspekterna kring ämnet. Det kunde vara allt i fråga att försöka förklara svårigheterna att handskas med personalen till hur man bygger relationerna med intressenter till organisationen. Hon ville först upplysa om hennes inställning till arbetet. Posten hon innehade gav upphov till en känsla av spänning samtidigt som det kändes lite skrämmande, men att hon tyckte om utmaningen och var mycket positivt inställd till sin post överlag.

”Jag försökte vara så respektfull som möjligt eftersom att de flesta har jobbat här ett tag, och sitter på en kunskap som jag inte gör. Därför var det viktigt att inte komma in och bara börja styra och ställa, utan jag försöker sätta mig in i deras projekt och visa att jag är där för dem, på så vis får de dem att känna att jag bryr mig om dem.” (Temporära Ledaren)

Ledaren beskrev att hon från början hade en överambitiös inställning till arbetet. Under hennes tidigare samarbete med Fisksätra Folkets Hus, tyckte hon att det inte fanns tillräckligt med aktiviteter för kvinnor. När hon väl tillsattes som ledare kände hon att det var dags att ändra på dessa mönster i organisation. För att utveckla och ha en hållbar verksamhet för kvinnor, kände hon att engagemanget från andra kvinnoföreningar runt om i Fisksätra måste bli bättre. Hon började kartlägga de olika kvinnoföreningar som fanns i området, som t.ex. ”Somaliska Förenade Systrar” och ”Wonder Woman Sorority Club” som är framstående i området men inte har något samarbete med Fisksätra Folkets Hus. Hon ville samarbeta med dessa föreningar genom att tillsammans hålla olika aktiviteter som Workshops, inspirationskvällar, bjuda in gästföreläsare och gemensamma utflykter för att stärka gemenskapen. För att genomföra detta insåg hon att det skulle krävas en hel del resurser i både tid och pengar, vilket skulle vara svårt att få med tanke på hennes tidsbegränsade anställning. Hon kände att anställningsformen begränsade hennes handlingsutrymme till att få igenom hennes mål och visioner, där främst tiden var den avgörande faktorn.

”Jag hade byggt relationer med andra aktörer och hade många bollar i luften, men ingen där att fånga dem. jag var tvungen ta en tankeställare som fick mig att bromsa lite.”
(Temporära Ledaren)

Ledaren fortsatte med att förklara hur hon tror personalen påverkas av det tillfälliga ledarskapet. Hon nämner att de flesta försöker hålla sig positiva till situationen, men hon märker av att osäkerheten som finns kring framtiden påverkar dem. Hon känner, utifrån medarbetarnas synvinkel, kan en tillfällig lösning vara en nackdel, då medarbetarna inte kommer att prestera eller respektera henne som de skulle gjort mot en permanent ledare. Detta eftersom medarbetarna ser henne endast som en tillfällig ledare, kan de möjligtvis anse att även hennes idéer och projekt endast är tillfälliga.

”Eftersom att min anställning är tidsbestämd känner personalen att den trygghet som fanns är borta, och känslan av den osäkra framtiden kan minska motivationen och kan påverka resultatet negativt. Därför känner jag att det är viktigt att försöka ingjuta en känsla av trygghet så att verksamheten inte tappar sin effektivitet.” **(Temporära Ledaren)**

Ledaren kände även ett visst motstånd från medarbetarna vid början av anställningen. Eftersom hon snabbt var igång och lade stort fokus på kvinnoprojektet, kände några av medarbetarna att arbetet som lades ner, för att få igång projektet var förgäves. Hon fick bland annat klagomål om att hon lade ner för mycket resurser på verksamheter som förmodligen inte kommer att avslutas. Hon berättade att hon även fick klagomål från medarbetare som höll i kvällsverksamheten: de kände att mindre fokus lades på kvällsverksamheten (som till skillnad från andra delar av verksamheten i Folkets Hus fungerade väl) till förmån för andra projekt. När hon minskade på användandet av resurser till kvinnoprojektet kunde hon lägga ner mer fokus på de redan befintliga projekten samtidigt som hon istället jobbade mot mer kortsiktiga mål. Osäkerheten som medarbetarna hade känt minskade och hon etablerade starkare relationer till dem. Hon upplevde efter att ha förändrat sin arbetsfokus, större stöd från medarbetarna och en mer enhetlig syn på hur verksamheten ska styras.

”Vissa var mindre glada när jag kom in, men senare accepterade de mig. Den period det tog för acceptansen kanske skulle varit kortare om jag hade varit här permanent. Samtidigt vet jag att det inte handlar om mig personligen, utan man möter alltid motstånd när det sker en förändring i en organisation, man måste ha överseende för det.” **(Temporära Ledaren)**

När medarbetarna svarade på frågorna, var svaren ganska likartade. Vid början av ledarens anställning försökte de vara positivt inställda, men kände ganska snabbt att förändringen skulle innebära svårigheter. Det som gjorde dem mest osäkra var känslan av att arbetet som de

utförde inte skulle resultera i något och de förstod inte riktigt varför det var så mycket förändringar. Medarbetarna som jobbade med kvällsverksamheterna var de som visade mest missnöje. De kände att deras lyckade verksamhet riskerade att förändras på grund av ledarens fokus på kvinnoverksamheten. Ledaren ville införa kvinnodagar varannan helg, då endast kvinnor/tjejer kunde vistas i lokalerna. Detta var något som inte gillades, eftersom det är på helgerna som flest ungdomar i kvällsverksamheten besöker lokalen. Medarbetarna som jobbar med kvällsverksamheterna ville poängtera att de håller med ledaren att det behövs ett kvinnoengagemang, men att det fanns bättre metoder för att implementera det. De flesta medarbetarna tyckte att hon trots omständigheterna gjorde ett bra jobb, men att de ändå känner sig otrygga och osäkra, inte minst över sin framtid.

”Jag försöker att vara positiv, men det är jätte svårt att vara det när man inte vet vad framtiden håller.” (Medarbetare 7)

Medarbetarna förklarade att det inte spelade någon roll att hon endast är där tillfälligt, de kommer ändå att lyda henne om hon har bestämt något. De fortsatte med att poängtera lydnaden till henne, men de var överens om att det skulle vara mer motiverade till arbeten som chefen delegerat om det hade varit en chef som ska vara där över en längre period.

En viktig punkt som de flesta medarbetare tog upp var de förväntningar de hade på henne. Det spelade ingen roll om hon var där tillfälligt, hon skulle ha samma mål och värdegrund som fanns i organisationen. Att hon skulle ändra på dessa mål och principer var otänkbart för de flesta.

”Visst hon kan ändra vissa arbetsmetoder osv. Men att ändra de mål och riktlinjer som vi har följt är otänkbart, de kommer bara att förstöra moralen samtidigt vet vi att de ändå kommer att ändras när hon försvinner.” (Medarbetare 3)

4.2. Ledarskapsstil

Respondenterna fick under intervjuerna beskriva vad de ansåg vara en bra kontra dålig ledare. Något alla ansåg vara viktigt, var hur mycket tillit ledaren har för medarbetarna. Medarbetarna nämnde ofta att de inte skulle tycka om att komma till en arbetsplats där ledaren trodde att de inte kunde klara av arbetsuppgifterna.

”Jag vill komma till en arbetsplats, där jag känner en tillit och ett förtroende av ledaren men även från medarbetarna. Det skulle inte vara så roligt att komma till jobbet om inte ledaren tror att du klarar av ditt arbete.” (Medarbetare 7)

När respondenterna beskrev deras idealledare, skiftade de mellan två olika ideal. Medarbetarna ville gärna ha en bra relation till ledaren – de ville kunna jobba tillsammans i en grupp och känna tryggheten att ledaren alltid fanns där om den skulle behövas. Ledaren skulle vara öppen och ärlig, man skulle kunna prata med honom/henne utan att känna press. Vi uppfattade att medarbetarna ville ha en personlig relation med ledaren. En medarbetare tyckte att "ledaren ska vara mänsklig" (**Medarbetare 3**), med det menar hon att en ledare, inte bara ska ha en jobbrelaterad relation, utan man ska kunna äta lunch tillsammans och prata om nästintill vad som helst utan att behöva känna att han/hon är ledaren.

"Idealchefen/ledaren för mig är någon som hela tiden stöttar dig i allt, Han/Hon ska få dig känna att du är en del av gruppen. Man ska även kunna prata med dem om lite vad som helst, det skulle vara roligt att arbeta under en ledare, sen åka hem till någon i teamet och kolla på Champions League." (**Medarbetare 2**)

Samtidigt som de förespråkade en nära relation till ledaren, nämnde de också vikten av distansen mellan en ledare och medarbetarna. Ledaren ville gärna ha en så god relation som möjligt med medarbetarna. Hon ville känna att de var nöjda med henne och att de kunde prata med henne när som helst. Men det var viktigt att kunna dra gränsen någonstans, ibland måste ledaren visa att det är hon som bestämmer och delegerar ut arbetet. Både ledaren och medarbetarna kände att en alltför nära relation till ledaren skulle innebära svårigheter att driva verksamheten på ett effektivt sätt. Risken fanns att den nära relationen skulle påverka verksamheten på ett negativt sätt: ledaren skulle kanske inte våga säga till om någon inte uppfyllt målen som varit satta på grund av rädslan att förlora "vänskapen" de byggt upp. Det fanns även en chans att medarbetarna inte skulle ta kritik eller arbetsuppgifterna seriöst på grund av den bekvämlighet de kände med chefen. Ledaren kände att det kunde vara skönt att ha en stängd dörr till sitt kontor och delegera uppgifter – det skulle spara mycket på både energi och tid.

"Jag försöker hela tiden arbeta med att hålla balansen mellan att vara en ledare som nära sina anställda, och en som kan dela ut arbetsuppgifter och kritisera någon som inte håller måttet. Det skulle jag säga är den svåraste biten av mitt arbete." (**Temporära Ledaren**)

När ledaren beskriver hur hon själv försöker styra organisationen, börjar hon med att påpeka att de flesta medarbetarna har jobbat i Folkets hus en längre tid och är något hon har i åtanke. Med tanke på den ekonomiska förlusten som organisationen uppvisade, kände hon att det behövdes strängare kontroller på de olika projekt som Folkets hus samordnar. Hon började ha fler regelbundna möten med medarbetarna, både enskilt och i grupp. Detta gjorde att hon hade

en bättre bild om hur de olika projekten fungerande. Hon beskrev att, under mötena var hon väldigt öppen och frågade hela tiden vad de tyckte och tänkte, hon uppskattade väldigt mycket om någon kom med sina egna synpunkter, vilket hon tyckte visade tecken på engagemang. Hon respekterade att vissa av dem hade jobbat med sina projekt och hade mer kunskap inom vissa områden. Ett av målen med dessa möten är att kunna förmedla till medarbetarna, att de är delaktiga i att bestämma hur de ska arbeta och att de kan påverka organisationens utveckling. Hon fortsatte med att förklara att mycket av arbetet som görs kräver ett samarbete, därför försöker hon hela tiden vara ute i lokalerna, där de flesta medarbetarna är stationerade. Hon vill visa medarbetarna att hon hela tiden är där som ett stöd och att de kunde använda henne som ett "bollplank" när det behövdes.

"Jag vill att medarbetarna ska inse att jag använder mig av vissa metoder för att de ska kunna utvecklas och känna sig delaktiga i hur organisationen utvecklar sig"

(Temporära Ledaren)

Ledaren vill också förbättra samarbetet mellan medarbetarna, hon märkte av att vissa individer endast hade koll på sina egna projekt och hade ingen insyn alls på vad de andra medarbetarna gjorde. Hon kände inte att gruppmötena endast skulle förbättra situationen, utan hon försöker samordna att de alla äter lunch tillsammans minst två gånger i veckan. Detta har medfört till att gruppssammanhållningen stärkts vilket hon känner är viktigt för att få en effektiv verksamhet. Hon har även märkt en skillnad på hur gruppen arbetar tillsammans, innan hennes anställning som ledare kände hon att det inte fanns någon gruppdynamik. Hon fick intrycket att det fanns väldigt tydliga grupperingar, där ungdomsledarna höll sig för sig själva och resten var splittrade i små grupper. Men efter två till tre månader in på anställningen, kände hon att dessa grupperingar sakta men säkert försvinner och att medarbetarna känner en grupptillhörighet.

Medarbetarna var i helhet nöjda med hennes sätt att driva verksamheten. Trots att de kände en osäkerhet kring både hennes och deras egen framtid, så tycker de att hon gör ett bra jobb. Men specifikt vad de tyckte är bra varierar. Vissa av dem känner att de regelbundna möten som de har är perfekta tillfällen för att kunna yttra sig om vad de tycker är bra eller mindre bra. Det var något som de kände fattades innan hennes tillträde. Det är speciellt hennes beteende under dessa möten som de gillar, hon ger dem mycket tid att kunna prata och tar verkligen till sig det som tas upp. Medarbetarna känner att de har mer koll på vad som händer i verksamheten och på så sätt känner sig mer engagerad till att utveckla den.

"Först var jag lite skeptisk till att ha så många möten varje vecka. Jag uppfattade det som att hon endast gjorde det för att kontrollera oss, men jag kan nu säga att det har givit väldigt mycket för verksamheten" **(Medarbetare 2)**

Den bästa förändringen medarbetarna tyckte att ledaren bidragit med, är gruppdynamiken. De förklarar att alla dessa möten, lunch raster och andra aktiviteter har haft en positiv effekt på gruppen. De som har varit mest positivt, är att de utnyttjar varandras kunskap på ett mer effektivt sätt. Innan hennes anställning kände vissa att de inte kunde samarbeta på ett bra sätt med varandra, *”många av oss tänkte väldigt själviskt” (Medarbetare 9)*. De förklarade att de inte hade mycket dispyter med varandra, men att använda alla som resurser var inte något som de tänkte på. Nu känner de flesta att de nästan kan gå till vem som helst för att få hjälp eller idéer. Detta tycker de flesta har resulterat i att de kan jobba på ett effektivare sätt, trots omständigheterna.

*”Jag känner verkligen att det har växt fram en grupployalitet under hennes anställning”
(Medarbetare 4)*

4.3. Kommunikation mellan Ledaren & Medarbetarna

Av den insamlade empirin kunde det utläsas en hel del identiska svar angående kommunikationen mellan en ledare och medarbetare. Nahavandi är en av författarna som stärkte att denna process är bland de avgörande faktorerna för att nå effektivitet. När vi ställde frågan ”Hur viktig anser du att kommunikationen påverkar arbetet?” kunde vi summera ganska kort att respondenterna ansåg att det var bland den viktigaste processen i arbetsplatsen. De förklarade att en bristfällig kommunikation skulle leda till missuppfattningar vid delegationer, och det skulle leda till en minskad effektivitet.

”En god kommunikation mellan ledaren och medarbetaren är AO. Det medför till sammanhållning och gemenskap. Genom att ha möjligheten att ta del av varandras kompetens och åsikter kan man utföra arbetet effektivt. Man vill ju liksom inte jobba i en tråkig arbetsplats”. (Medarbetare 2)

Den temporära ledaren besvarade våra frågor mer utförligt än vad medarbetarna gjorde, detta kände vi var något positivt och spännande. Detta med tanke på att det är hon som är länken mellan styrelsen och medarbetarna, och det är intressant att se hur hon väljer att förmedla både sina och styrelsens visioner och mål.

”Kommunikation anser jag som en utgörande faktor för att nå det bästa resultatet. Speciellt för mig som är ny i verksamheten, då jag behöver komma in och få en bättre inblick av verksamhetens arbetsmetoder. Man kan ju inte ändra på vissa saker i verksamheten men, med en god relation och kommunikation kan man utföra vissa förändringar som kommer accepteras.” (Temporära Ledaren)

Genom att ha en god kommunikation kan ledaren förmedla sina visioner och mål tydligare till sina medarbetare och uppnå dem på ett effektivt sätt i ett förändringsarbete. Som en tillfällig ledare behöver hon verkligen vara tydlig med sin vision och få dem i arbetsgruppen att jobba mot det uppsatta målet. Ledaren nämnde att var det viktigt att inte trampa någon på tårna och göra någon missnöjd. Hon anordnade därför flera möten med medarbetarna både gemensamt med hela arbetstruppen och enskilt. Detta för att kunna få en ungefärlig bild på vilken typ av personer de var och hur hon skulle agera mot dem för att få alla i verksamheten nöjda. Att lyssna på medarbetarnas åsikter om hur olika projekt skall styras, var något som hjälpte henne väldigt mycket för att fatta beslut. Varje vecka hade dem även en eller två gemensamma möten för att se hur långt medarbetarna kommit och om de uppstått problem kunde de gemensamt i gruppen komma fram med en lösning. Detta dels för att ha en bredare kontroll över medarbetarna samt projekten som är igång.

Ledaren använde sig mycket av kontoristen för att förmedla information från styrelsen. Hon kände att det var bra att använda sig av henne eftersom kontoristen var en av dem som jobbat där längst och sågs redan av medarbetarna som en informell ledare. Hon kände att det var ett bra sätt att kunna utnyttja den informella hierarkin, så att medarbetarna dels känner sig delaktiga och inte uppfattar henne som självstyrande.

4.4. Motivation

Begreppet motivation är ett begrepp som respondenterna använde sig av flitigt. Men när de försökte förklara vad som egentligen motiverar dem, var det lite svårare att förklara. Ledaren förklarade att motivation är själva drivkraften för all verksamhet på folkets hus. Det kan avgöra huruvida ett projekt överlever eller inte. Att motivera genom att belöna dem med incitaments som t.ex. högre lön eller bonusar, är något som inte håller i längden. Hon tror att verksamheter som folkets hus skulle påverkas mer negativt jämfört med företag som är vinstdrivande, om pengar skulle vara det enda drivfaktorn. Detta eftersom mycket av arbetet handlar om att engagera och förbättra förhållanden i den lokala befolkningen, där människorna märker av ganska snabbt om en arbetare endast är ute efter pengar eller om de verkligen vill hjälpa till att utveckla samhället.

”Jag tror att alla skulle vara glada av att få en högre lön, men att använda det som en motivator, har så mycket negativa effekter. Både i det dagliga arbetet och mer långsiktigt.” (Temporära Ledaren)

Hon tycker att det finns andra sätt att motivera både sig själv och medarbetarna, hon försöker t.ex. hela tiden ha ett leende på läpparna och sprida en positiv "anda". Vidare förklarar hon att hon har väldigt mycket transparens i hennes arbete, och att hon försöker använda medarbetarna vid problemlösningar så att de känner sig delaktiga.

Att dela med sig av sitt arbete och släppa lite på kontrollen är något hon också gör och tycker är viktigt, det får medarbetarna att känna sig mer engagerad i sitt arbete samtidigt som det är väldigt utvecklande. Eftersom att de flesta medarbetarna driver sina egna projekt inom folketshus, är det betydelsefullt att kunna lyssna och ta del av deras erfarenheter och kunskap. Hon tror att just den bekräftelsen av att de bidrar till arbetet och det slutgiltiga målet är vad som kan motivera dem.

"Jag försöker motivera mina anställda, på samma sätt som jag skulle vilja bli motiverad." (Temporär ledare)

Vid intervjuerna förklarad medarbetarna vid frågan om motivation, att positiv feedback är det som driver dem mest. Det tyckte att den nya ledaren var väldigt bra på att ge dem komplimanger när de hade gjort något som hon uppskattade, de tyckte att hon inte snålade med att säga ord som; "bra jobbat", "bra initiativ" och "tack för en bra dag". De enskilda mötena tyckte medarbetarna fungerade som en "motivationshöjare", där de går igenom vad som är bra och mindre bra, men att de nästan vid varje tillfälle lämnade mötet med en positiv känsla. Medarbetarna tyckte att detta spridit sig till de flesta medarbetare, och att de själva blivit bättre på att ge komplimanger. De kände att deras behov av att få bekräftelse dels blivit tillfredsställt, vilket underlättade dem att komma till arbetsplatsen med ett gott självförtroende.

De flesta medarbetarna tyckte att de olika aktiviteterna som de gjort tillsammans, var något som ökade gruppdynamiken. De tyckte specifikt att utflykten till Grönalund var något som tillförde till det, där fick de dela in sig i olika lag och tävla mot varandra, sedan avsluta med en gemensam middag. Medarbetare berättade att de uppskattade dessa aktiviteter, dels för gruppens relation men även att det kunde ses som en uppskattning från ledarens sida att man utfört ett bra arbete. Alla medarbetare tyckte dessutom att kunna skratta på en arbetsplats är något som får en att må bra och energifull, en medarbetare beskrev att: *"En glad arbetsplats är en bra arbetsplats"*. (Medarbetare 2).

5. Analys

Det insamlade materialet kommer att tolkas i förhållande till teorin. Kapitlet är indelat efter; Tolkning av interimt ledarskap, ledarskapsstil, Kommunikation- och Motivation mellan Ledaren & Medarbetarna.

5.1. Tolkning av interimt ledarskap

När en ny ledare träder in oavsett om det är en interims ledare eller en permanent, går den organisationen igenom en förändring. Det kan vara allt ifrån olika arbetsmetoder till hur sammanhållningen inom arbetsgruppen ändras, därför kände den temporära ledaren att hon måste på ett smidigt och effektivt minska det motstånd hon upplevde vid sitt tillträde. Hon försökte på ett kommunikativt sätt förmedla en känsla att hon respekterar och uppskattar medarbetarnas kunskap och finns där som ett stöd under arbetet. Detta är i linje med vad Nahavandi beskriver; om inte ledaren kan förmedla den nya förändringen på ett bra sätt, kommer det att leda till att arbetet inte blir så effektivt som man tänkt sig och motståndet ökar i organisationen.³²

”Jag kunde känna av att vissa medarbetare inte gillade att jag tagit över rollen som verksamhetschef, men jag hade overseende för det och gjorde mitt bästa för att visa att det skulle bli bra ändå.” (Temporära ledaren)

Vi uppfattade att hon var väldigt mån över hur medarbetarna upplevde henne, men hon försökte även visa att hon kan driva en verksamhet. Vid det tillfälle som hon trädde in var Fisksätra folkets hus i behov av en uppryckning, för att verksamheten skulle överleva kände hon att hon var tvungen att göra vissa förändringar och klev in i rollen som ledare, där hon kontaktade olika intressenter för verksamheten. Hon beskrev att hon inte tänkte på att hon endast skulle vara där tillfälligt, utan tänkte mest på att försöka få verksamheten på fötter igen.

”Jag började direkt med att försöka komma igång, det spelade ingen roll hur min situation ser ut med mina medarbetare, jag har ett mål som måste uppnås.” (Temporära ledaren)

³²Nahavandi 2013

Hennes sätt att arbeta under hennes första period kan härledas ur Browning & McNamees förklaring på ett traditionellt synsätt, hon skilde inte på en temporär eller en ordinarie ledarroll.³³ Det var inget hinder för henne att hon endast skulle vara där tillfälligt utan hon gjorde det hon kände var bäst. Detta känner vi kan vara en effekt av att verksamheten var i ett drastiskt behov av en uppryckning eller att hon inte hade någon erfarenhet av någon interimspost tidigare. Efter en kort period insåg hon att de nystartade stora projekten skulle ta en längre tid, än den tid hon är tillsatt som ledare. Hon förklarade att hon var tvungen att sakta ner lite och ta ett steg i taget, för att kunna lägga en stark grund till samarbetet mellan Fisksätra Folkets Hus, de lokala föreningarna och kommunala verksamheterna. Detta kände hon var viktigt för att få ett hållbart samarbete i längden. Hon försöker även att fokusera på de mer direkta uppgifterna, där sammanhållningen inom arbetsgruppen prioriterades högt. Detta tror vi ledde till det förtroende de har för henne, trots osäkerheten om framtiden. Vi kan utifrån empirin se att hon skiftat från att ha ett traditionellt synsätt på ledarskap som karaktäriseras av stora och långsiktiga förändringar, till ett mer "Caretaking" perspektiv, där hon nu fokuserar mer på kortsiktiga frågor som direkt påverkar organisationen samtidigt som hon försöker bevara och bygga goda relationer som efterträdaren har nytta av.³⁴

Browning & McNamee förklarar att synsättet en människa har beror på hur den ser på det tillfälliga ledarskapet utifrån fyra dimensioner, upplevd förpliktelse, upplevd stigmatisering, upplevd likhet med en ordinarie post och upplevd maktlöshet.³⁵

Efter att ha intervjuat medarbetarna kunde vi konstatera att de flesta uppfattar hennes roll som stigmatiserade, de vill egentligen inte ha en tillfällig lösning som innebär ännu mer osäkerhet. Trots att de tycker att hon gör ett bra jobb känner de att de inte kan motiveras tillräckligt för att utföra större och långsiktiga projekt, då de inte vet om ett projekt ska fortsätta eller inte, efter hennes anställning. Detta är inte något personligt mot henne, utan själva idén av ett tillfälligt ledarskap, vilket vi kan se på deras professionalism vid samarbete mellan dem.

"Vi gillar henne, men inte att hon är en tillfällig lösning... om du förstår vad jag menar." **(Medarbetare7)**

³³ Browning 2012

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid

5.2. Tolkning av Ledarskapsstil

Yukl nämner i sin bok "ledarskap i organisationer" att transformativ och transaktionellt ledarskap definieras utifrån beståndsdelarna i det beteende som används för att påverka medarbetarna och ledarens effekt på medarbetarna.³⁶ Vi kan dra klara paralleller mellan respondenternas beskrivning av en bra ledare till det transformativa ledarskapet. Yukl använder termer som tillit, beundran, lojalitet och respekt för att beskriva ett transformativt ledarskap, dessa begrepp är vad de flesta medarbetarna inklusive ledaren använde.

"när ledaren och medarbetarna känner ett förtroende för varandra, känner man på något konstigt sätt mer engagerad och personlig." (Medarbetare 4)

Utifrån intervjuerna kunde vi konstatera att den personliga kontakten mellan ledaren och medarbetare är något som värderas högt. Trots att ledaren införde strängare kontroller och fler möten, var inte avsikten att medarbetarna skulle känna sig pressade och övervakade, utan syftet var att hon ska få en förståelse för hur medarbetarna arbetar och visa att hon finns där som stöd, samtidigt som hon följer upp resultaten. Trots att några av medarbetarna inte tyckte om att ha så många möten, kunde vi se att de förstod syftet och att de accepterade idén utan att öppet visa missnöje. Det som vi tror var nyckeln till att medarbetarna accepterade hennes sätt att styra, var att hon uppfattades som väldigt tillmötesgående, medarbetarna kände att de kan yttra sig om det är något de vill framföra och att hon var mottaglig till att ta sig an kritiken. Vi kan se att hennes sätt att leda skiljer sig lite från hur hon själv beskriver ett idealt ledarskap, där hon egentligen vill ha en större distans till medarbetarna än vad hon har för tillfället. Hon kände att hon var tvungen att släppa lite på hennes auktoritet och jobba lite närmare medarbetarna, på grund av deras kunskap om organisationen och andra intressenter som hon själv inte besitter. Hon värdesätter denna kunskap väldigt högt och känner att den är viktig för organisationens överlevnad, därför är hon ödmjuk och respekterar medarbetarnas åsikter oerhört. Vi kan se att ledaren anpassas sitt ledarskap till den rådande miljön, där hon arbetar mycket närmre medarbetarna än vad hon idealt skulle göra. Denna anpassning till situationen är vad Gary Yukl skulle kalla för transformativt ledarskap.³⁷

"Jag kan inte bara komma in hit och säga vad de ska göra, utan jag försöker ha en dialog innan vi bestämmer oss för att göra något. De har ju egentligen mer kunskap om verksamheten än mig" (Temporära Ledaren)

³⁶ Yukl 2012, s.296

³⁷ Ibid

Vidare menar Yukl att en transformell ledare försöker skapa en bra arbetsmiljö genom att få sina medarbetare känna en tillit, lojalitet och respekt för ledaren, men också för medarbetarna sinsemellan.³⁸ Vi kan se att detta är något som den tillfälliga ledaren lyckats att göra, trots osäkerheten medarbetare upplever inför framtiden. Det är framförallt arbetet som hon lägger ner för att göra medarbetarna mer sammansvetsade som bidragit till detta. Hon lägger väldigt stor vikt på att få medarbetarna att känna ett engagemang till arbetet genom att berömma kreativitet och deltagande på mötena. Även de olika aktiviteterna och de gemensamma luncherna har bidragit till ett ökat engagemang och ett effektivare samarbete mellan medarbetarna. Eftersom att de flesta medarbetarna beskriver att de jobbar i Fisksätra folkets hus på grund av deras engagemang för befolkningen i Fisksätra och intresse för socialt arbetet, tycker vi att hennes sätt att styra passar organisationen. Ett transaktionellt sätt att leda, där hon genom ekonomiska incitament försöker styra medarbetarna³⁹ skulle inte fungera i dessa typer av organisationer. Speciellt inte i detta fall, där hon egentligen inte har de befogenheterna att erbjuda t, ex högre lön och dels för att hon är i organisationen under en relativ kort period.

5.3. Tolkning av kommunikation

Nahavandis teori om kommunikation stämde väldigt bra överens med de svar vi fick från respondenterna. Att kommunikation är en viktig faktor i ett förändringsarbete kan ses som en logisk aspekt.

”Kommunikationen måste fungera, speciellt under ett förändringsarbete”. **(Temporära Ledaren)**

Vi kan se utifrån vår empiri att ledaren valt att införa fler regelbundna möten, detta är något hon strategiskt valt för att förmedla hennes och ledningen krav. Men det vi tror är det viktigaste är hur hon tar sig an dessa möten. Ledaren försöker inte bara ha en, en vägs kommunikation där endast hon delegerar, utan hon vill att även att medarbetarna ska komma med åsikter och idéer.

”Den temporära ledaren har en ständig kontroll genom att sätta upp möten med oss medarbetare varje vecka, här får vi chansen att nämna förslag och åsikter samtidigt som hon tillägger något extra och ser till att vi följer rätt spår i arbetsprocessen.”
(Medarbetare 3)

³⁸ Yukl 2012

³⁹ Ibid

Nahavandi nämnde fyra aspekter som är viktiga för att en ledare ska kunna uppnå effektivitet. Det man kan tolka utifrån empirin är att ledarens metod att ständiga ha möten både enskilt och i grupp, ett sätt att kunna reflektera över veckans arbete tillsammans och försöka underlätta för varandra att uppnå organisationens mål. En av punkterna Nahavandi nämnde var att ledaren underlättar fullföljande av uppgifterna för att nå målen.⁴⁰ Vi kan se att både medarbetarna och ledaren tyckte att denna kommunikations väg var väldigt givande.

Vi kunde märka av att ledaren lyckats få med sig medarbetarna till att arbeta mot samma mål, och dämpa det motstånd som hon upplevde från början av anställningen. Nahavandi nämner att kommunikation är en av de viktigaste komponenterna för en ledare. Detta speciellt vid ett förändringsarbete.⁴¹ Därför var det viktigt för ledaren att kunna hitta effektiva kommunikations kanaler. Av denna anledning använde hon sig av kontoristen för att förmedla information, kontoristen var någon som medarbetarna såg upp till och uppfattades som karismatiskt av dem. Detta underlättade ledarens uppgift att kunna vidarefodra information på ett effektivt sätt. Ledares strategiska val av att använda kontoristen är något vi tror bidragit till det minskade motståndet, det var någon som representerade dem och symboliserade kulturen i organisationen, vilket Nahavandi nämner är en viktig grund för en lyckad effektivitet.⁴²

5.4. Tolkning av motivation

Utifrån empirin kan vi se att ledarens sätt att motivera medarbetarna var att låta dem vara delaktiga vid beslutsprocesser och försöka var så positiv som möjligt. Hon ville engagera dem i allt arbete och försöka få dem att förstå hur viktigt ett samarbete mellan alla arbetare är, inklusive henne själv. Vi kunde även se att detta var något som förbättrades under tiden och att medarbetarnas intresse för hela organisationen växte. Denna typ av motivation är något som Amabile kallar för inre motivation, där motivationen uppstår av det inre värdet av arbetet för den enskilde arbetaren, som t.ex. intresse och engagemang.⁴³

"Jag har alltid brytt mig om hela verksamheten, men nu när jag får vara med om att bestämma lite, blir man så klart mer engagerad" (Medarbetare 2)

Det som motiverade medarbetarna mest var positiv feedback och känslan av att ledaren uppskattar kunskapen som de besitter. De flesta av medarbetarna har jobbat i organisationen

⁴⁰ Nahavandi

⁴¹ Ibid

⁴² Nahavandi

⁴³ Amabile

under en långtid och nätverket som de har byggt upp är något som ledaren kunnat utnyttja på ett effektivt sätt.

”Jag har en stor respekt för deras kunskap och vill utnyttja den på bästa sätt, därför är det viktigt att de känner sig delaktiga när vi arbetar. Det är då vi är som mest effektiva.”

(Temporära ledaren)

Herzbergs förklarar att motivationsfaktorer är de faktorer som bidrar till att arbetarna trivs i arbetsplatsen och presterar goda resultat. Några exempel på det är ökat ansvar, möjlighet till utveckling, delaktighet vid beslut och positiv feedback.⁴⁴ Vi kan dra paralleller mellan ledarens sätt att motivera och Herzbergs förklaring på motivationsfaktorer. Aktiviteterna som respondenterna gjorde tillsammans var något som höjde gruppmoralen, och bidrog till att de blev allt mer sammansvetsade. Medarbetarna kände att de kunde utnyttja varandras kunskaper på ett mer effektivt sätt och att de peppade varandra mer än tidigare. De tyckte att det blev roligare att komma till arbetsplatsen, vilket är en stor motivation. Dessa punkter beskrev att de sökte en känslomässig tillfredsställelse, som kunde komma uppifrån i form av ledning eller chef, men även bland de själva och människorna de samarbetade med ute i samhället.

⁴⁴ Herzberg

6. Slutsats

Studiens frågeställningar var:

- Hur har det tillfälliga ledarskapet påverkat organisationen samt relationen mellan ledaren och medarbetarna?
- Hur upplever den tillfälliga ledaren i Fisksätra folketshus, sin tillfälliga position, samt hur upplever medarbetarna i organisationen det tillfälliga ledarskapet?
- Vilka egenskaper, utifrån den tillsatta ledarens och medarbetarnas egna erfarenheter, uppfattas vara viktiga i ett tillfälligt ledarskaps position och hur bör hon utöva dessa egenskaper?

Som svar på frågeställningarna kan vi utifrån våra resultat samt ovanstående analys utläsa att den interimistiska ledaren hade både en positiv och en negativ påverkan på organisationen. Genom strängare kontroller och uppföljning av resultat, har organisationen fått en bättre koll på verksamheten. Detta har dem fått genom att hon utökat antalet möten med medarbetarna. Det resulterade även i att relationen mellan medarbetarna och ledaren förbättrades. Eftersom mötena inte enbart hade i syfte att kontrollera, utan även skapa en plattform där medarbetarna kan vara med och delta i beslutsfattandet. Dem gemensamma luncherna och aktiviteterna var också något som bidrog till en bättre relation till ledaren, men även medarbetarna sinsemellan. Detta medverkade till att det blev en bättre gruppssammanhållning där utnyttjandet av varandras kunskaper ökade, vilket ledde till en effektivare arbetsgrupp.

Den tillfälliga ledaren har under anställningsperioden ändrat sin syn på den tillfälliga positionen. Vid början av anställningen hade hon ett mer traditionellt synsätt, hon skilde inte på en interimistiskt och ordinarie ledarroll. Hon började planera och arbeta på långsiktiga projekt som skulle ta fart långt efter hennes anställning. Detta ökade osäkerheten hos medarbetarna, vilket ledde till ett ökat motstånd från medarbetarna. Hon insåg att arbeta på långsiktiga projekt inte var en bra lösning, eftersom osäkerheten i verksamheten var för stor skulle projekten inte kunna genomföras på ett effektivt sätt. Hon bestämde sig på att fokusera på de mer direkta uppgifterna, där dem redan befintliga projekten och gruppssammanhållningen prioriterades högt. Vi kan se att hon skiftade från att ha ett *Trailblazing* perspektiv till ett *Caretaking* perspektiv. Det intressanta var att kunna se att ledaren lärde sig att hon inte kunde hålla fast vid ett synsätt utan hon var tvungen att anpassa sig till miljön i verksamheten.

Trots att medarbetarna uppfattade att hon gjorde ett bra jobb, genom att förbättra gruppdynamiken och låta dem vara med och påverka, så kände dem alltid en osäkerhet kring framtiden. Medarbetarna kände att det blir svårt att motiveras till att utföra långsiktiga projekt, då hennes tid i organisationen är begränsad och risken för arbetet man lagt ner, blir förgäves.

Egenskaperna ledaren besitter är något som gynnat organisationen. Hon var väldigt bra på att förmedla sina visioner och kunna utnyttja den kunskap som redan fanns i organisationen. Hon gjorde det genom att ta till sig medarbetarnas åsikter och få medarbetarna att känna att de är en viktig komponent. Detta skapade en tillit och lojalitet bland medarbetarna och mot ledaren. Vi kan dra slutsatsen att hon bäst beskrivs som en transformativ ledare, där hon som en coachande ledare, sammansvetsat medarbetarna till att effektivt jobba och sträva mot att förbättra Fisksätra Folkets Hus.

Framtida Forskning

Vår uppsats ger oss en ökad förståelse på hur ett tillfälligt ledarskap tillämpas i Fisksätra folkets hus. Studien berör hur den interimistiska ledaren har påverkat verksamheten samt hur medarbetarna uppfattar ledarskapet. En intressant vidare utveckling av detta, kan vara att studera hur ett tillfälligt ledarskap kan påverka andra organisationer som befinner sig i olika miljöer. Det vore intressant att kunna se hur en organisation som är van vid förändringar, eller en organisation som har mer resultat baserade mål, skulle reagera vid ett tillfälligt ledarskap. Men även hur en interimistisk ledare bör förhålla sig till den rådande organisations kultur är något vi tycker bör forskas vidare på, eftersom det är något som är högst intressant, men som inte belystes av denna uppsats.

Litteraturförteckning

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.

Bryman, A & Bell, E. (2011) *Företags Ekonomiska Forskningsmetoder. Upplaga 2, Malmö, Liber*

Browning, B. & McNamee, L. (2012) "Considering the Temporary Leader in temporary work Arrangements." *Human Relation*, 65(6), 729-752.

Gary, Y. (2012) *Ledarskap i organisationer*. Harlow, Prentice Hall.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994) "Competing paradigms in qualitative research". London, Sage

Hellevik, O. (1984) *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*. Upplaga 1. Stockholm, Natur & Kultur

Hersey, P. (1989) *Locka fram det bästa*. Upplaga, 1:2. Malmö: Liber

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers

Johannessen, A Och Tuft P.A. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:2. Malmö, Liber

Kotter, J.P. (1990) *A force fore change; How leadership differs from management*. New York, Free Press

Kylén, J.A. (2004) *Att få svar: intervju, enkät, observation*. Upplaga 1. Stockholm, Bonniers

LeCompte, M.D & Goetz, J.P. (1982) "Problems of reliabillity and validity in ethnographic research." Volym 52, 31-60.

Nahavandi, A. (2013) *Art and science of leadership*. Upplaga 6. New Jersey, Prentice-Hall Pearson

Rauch, C. F. & Behling, O. (1984) *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*. New York, Pergamon.

Svenningsson, S & Alvesson, M. (2010) *Ledarskap*. Malmö, Liber

Svensson, P & Ahrne, G. (2011) *Hanbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 1. Malmö, Liber

Weber, M. (2012) *The theory of social and economic organizations*. Eastford, Martino Fine Books

Wikström, C.& Martin, H. (2012). *Talent Management i praktiken: attrahera, utveckla och behålla rätt medarbetare*. Stockholm, Ekerlids Förlag

Elektroniska källor

<http://www.fhp.nu/Hem/Om-oss/> (Hämtad:2013-10-09)

<http://www.ne.se/lang/folkets-husrörelsen> (Hämtad: 2013-10-10)

<http://www.ne.se/lang/folkets-hus-och-parker> (Hämtad: 2013-10-10)

Bilagor

Bilaga 1

Till Medarbetarna

Bakgrund:

- Hur länge har du jobbat här och vad har du jobbat med tidigare?
- Kan du beskriva hur organisationen ser ut lite kort när det gäller chefer och ledarskap? Chefer uppåt/nedåt?

Ledarskap:

- Hur ser ett bra/dåligt ledarskap ut för dig?
- Hur ser du på den tillsatta interimistiska (tillfälliga) ledarskapet?
- När du är anställd, vad har du för förväntningar på din chef?
- Känner du att du påverkas av din chefs ledarskap? I så fall, på vilket sätt?(interim ledarskap)
- Hur viktig är kommunikationen med ledaren?
- Vad gör din chef för att motivera personalen?
- Hur ser relationen ut mellan dig och den tillsatta ledaren, vilka relationsförändringar har skett?
- Vilka förändringar har skett i organisationen sedan hon tillträdde?

Till Ledaren

Bakgrund

- Hur många anställda finns det här och hur många är det i din arbetsgrupp?
- Hur länge har du arbetat här och när slutar din anställning (pga. Interims positionen)?
- Vad var det som gjorde att du ville bli chef?
- Kan du beskriva hur organisationen ser ut lite kort när det gäller chefer och ledarskap? Chefer uppåt/nedåt?

Ledarskap

- Hur ser ett bra/dåligt ledarskap ut för dig?
- Hur upplever du din position som interim ledare?
- Hur tror du personalen har påverkats av ditt ledarskap(som interims- ledare)? På vilket sätt?
- Har du kunnat påverka något i organisationen?
- Känner du en begränsning p.g.a. din tillfälliga position?
- Vilka egenskaper tycker du vara viktiga för att kunna driva Fisksätra Folkets Hus?
- Vad gör du för att upprätthålla en god kommunikation i verksamheten?
- Vad gör du för att motivera din personal?
- Tror du att det är svårare att motivera vid ett interim ledarskap?