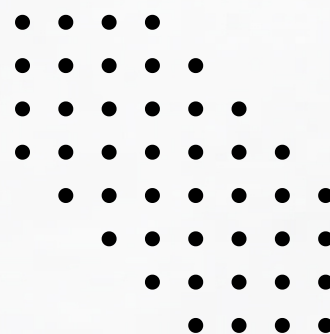




Att leda mellan uppdrag och medarbetare – strategiskt ledarskap i en idéburen välfärdsorganisation

Ola Segnestam Larsson och Thomas Schneider
Marie Cederschiöld högskola och Jönköping University



Från administration till ideologi?

FORSKNING OM ATT STRATEGISKT STYRA
OCH LEDA ANSTÄLLDA I IDEELLA
ORGANISATIONER I SVERIGE



Att leda mellan uppdrag och medarbetare – strategiskt ledarskap i en idéburen välfärdsorganisation

Ola Segnestam Larsson och Thomas Schneider
Marie Cederschiöld högskola och Jönköping University

I korthet

Hur styr och leder chefer inom en idéburen välfärdsorganisation sina medarbetare i en organisation som är både professionell och värdegrundsdreven? Den här rapporten handlar om hur chefer i Bräcke diakoni navigerar i spänningsfältet mellan organisationens uppdrag, professionella krav och medarbetarnas drivkrafter och behov. Studien är en del av forskningsprojektet *Från administration till ideologi?* och bygger på en enkät till samtliga chefer inom organisationen samt på gruppsamtal där resultaten diskuterades och fördjupades.

Resultaten visar att de flesta chefer upplever att organisationen i hög grad lyckas möta medarbetarnas drivkrafter och behov, och att organisationens uppdrag fungerar som en stark källa till motivation. De flesta chefer strävar efter att balansera mellan uppdraget och medarbetarnas behov, men tre huvudsakliga ledarstilar kan urskiljas: medarbetarfokuserade, balanserade och uppdragsfokuserade chefer. De medarbetarfokuserade betonar engagemang och delaktighet, de balanserade försöker förena uppdrag och drivkrafter, medan de uppdragsfokuserade lägger större vikt vid organisationens syfte och ansvar gentemot samhälle och brukare. Skillnaderna hänger delvis samman med erfarenhet, ålder och verksamhetsområde, men gemensamt för alla grupper är att ledarskapet uppfattas som relationsbaserat och tillitsorienterat.

Rapporten belyser också hur cheferna använder olika verktyg för att styra och leda sina medarbetare och hur dessa verktyg förhåller sig till varandra. De flesta uppger att de upplever en hög grad av samstämmighet både mellan de olika ledarskapsverktygen (horisontellt) och mellan verktygen och organisationens uppdrag (vertikalt). Samtidigt uttrycker många chefer att de behöver ytterligare förutsättningar för att vidareutveckla sitt ledarskap – i form av mer tid, tydligare strukturer, kompetensutveckling och ekonomiska resurser.

Ett återkommande tema i både enkätsvar och gruppdiskussioner är frågan om ledarskapet i organisationen är universellt eller kontextuellt. De flesta chefer menar att ledarskapet måste anpassas till organisationens idéburna karaktär och diakonala värdegrund. Att leda i organisationen handlar inte enbart om att nå resultat, utan också om att förverkliga ett uppdrag och leva värderingarna i vardagen. Samtidigt framhåller flera att ledarskapet även behöver vara professionellt och effektivt – att värdegrund och verksamhetskrav måste samspela snarare än stå i motsats.

Rapporten visar att det strategiska ledarskapet inom organisationen präglas av ett starkt engagemang och en vilja att utvecklas. Cheferna identifierar tillit, tydlighet och gemensamma värderingar som centrala byggstenar för framtidens ledarskap. Samtidigt efterfrågas fortsatt stöd från ledning och stödfunktioner för att skapa en gemensam struktur och kultur där ledarskapet blir ett tydligt signum för organisationen.

I sin helhet ger rapporten en fördjupad bild av hur chefer inom en av Sveriges största idéburna välfärdsorganisationer reflekterar över sitt uppdrag, sina verktyg och sina villkor. Den visar på både styrkor och utmaningar i att kombinera professionell styrning med värdegrundsdrevet engagemang – och pekar mot ett ledarskap där tillit, ansvar och uppdrag förenas.

Om projektet "Från administration till ideologi?"

I syfte att utveckla kunskapen om att styra och leda anställda i ideella organisationer genomför en grupp aktörer i civilsamhället och Marie Cederschiöld högskola forskningsprojektet "Från administration till ideologi?"

Bakgrunden till projektet är att antalet anställda i civilsamhället ökar. Anställda är därmed en viktig resurs, men också en tilltagande maktfaktor. Därutöver finns det utmaningar i att balansera organisationernas uppdrag med ändrade förutsättningar och villkor för anställda.

Då forskningen och den systematiserade kunskapen är begränsad, både i Sverige och internationellt, genomförs detta forskningsprojekt för att stärka kapaciteten och kompetensen i att styra och leda anställda i ideella organisationer.

Tre forskningsfrågor styr projektet:

- Vad kännetecknar det strategiska ledarskapet av anställda i det svenska civilsamhället?
- Vilka likheter och skillnader finns det mellan olika typer av ideella organisationer samt mellan ideella, offentliga och privata organisationer?
- Vad bör göras för att utveckla det strategiska ledarskapet av anställda i det svenska civilsamhället?

Projektet genomförs i samverkan mellan följande aktörer:

- Arbetsgivaralliansen,
- Bräcke Diakoni,
- Fremia,
- Ideell Arena,
- Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation,
- Svenska sällskapet för nykterhet och folkbildning och
- Marie Cederschiöld högskola

Inom ramen för projektet kommer en rad rapporter och seminarier att produceras och arrangeras.

Vill du veta mer om projektet? Kontakta Ola Segnestam Larsson (Ola.Segnestam-Larsson@mchs.se) eller mejla info@ideellarena.se.

Innehåll

1. Introduktion	1
2. Om rapporten	2
2.1 Metod och material	2
2.2 Analys	2
2.3 Etiska överväganden	2
2.4 Om materialets karaktär och begränsningar	3
3. Strategiska perspektiv på att styra och leda anställda	4
3.1 Uppdraget och medarbetarnas drivkrafter	4
3.2 Horisontella och vertikala perspektiv	5
3.3 Universellt och kontextuellt	6
3.4 Organisatoriska faktorer som påverkar	6
4. Hur styrs och leds medarbetare i en idéburen välfärdsorganisation?	8
4.1 Uppdraget och medarbetarnas drivkrafter	8
4.2 Horisontella och vertikala perspektiv	13
4.3 Universellt och kontextuellt	14
4.4 Faktorer bakom olika sätt att styra och leda medarbetare	16
4.5 Att utveckla det strategiska ledarskapet	17
5. Sammanställning och analys av resultaten	20
5.1 Sammanställning av resultaten	20
5.2 Likheter och skillnader mellan chefers bakgrund och erfarenhet	20
5.3 Administration till ideologi	21
6. Referenser	24

1. Introduktion

I en tid då civilsamhällets organisationer allt oftare förväntas lösa komplexa samhällsutmaningar – inom välfärd, inkludering och delaktighet – har frågan om hur anställda styrs och leds fått en ny aktualitet. Idéburena välfärdsorganisationer befinner sig i skärningspunkten mellan professionell välfärdsproduktion och idéburet engagemang. De är arbetsgivare i formell mening, men också värdebärare och röster för samhällelig förändring. I denna dubbelhet växer ett särskilt behov fram av att förstå vad ledarskap betyder när det inte bara handlar om att nå resultat, utan också om att förverkliga ett uppdrag.

Bräcke diakoni är en av Sveriges äldsta och största idéburna välfärdsaktörer. Dess verksamhet sträcker sig från äldreomsorg och primärvård till rehabilitering, funktionsstöd och utbildning. Genom sin bredd och sitt värdegrundsarbete representerar organisationen många av de frågor som präglar civilsamhällets professionella verksamheter i stort. Här finns samtidigt ett diakonalt arv och en modern styrningslogik, ideella drivkrafter och ekonomiska realiteter.

Mot denna bakgrund uppstår en central fråga: hur styr och leder chefer inom Bräcke diakoni medarbetare i en organisation som är både professionell och värdegrundsdreven? Rapporten som följer är ett försök att ge ett svar på denna fråga.

Syftet med rapporten är att bidra till ökad förståelse för hur chefer inom en idéburen välfärdsorganisation balanserar mellan organisationens uppdrag och medarbetarnas drivkrafter och behov samt vilka organisatoriska förutsättningar som påverkar detta arbete. Studien undersöker hur chefer talar om, tolkar och legitimerar sitt sätt att leda i relation till organisationens uppdrag och medarbetarnas drivkrafter och behov.

Analysen utgår från tre teoretiska perspektiv och frågeställningar som präglar forskningsprojektet "Från administration till ideologi?":

1. Uppdraget och medarbetarnas drivkrafter – hur vägs verksamhetens syfte mot de anställdas drivkrafter och behov?
2. Horisontella och vertikala perspektiv – hur samspelar informella verktyg som tillit och dialog med formella styrsystem och hierarkier?
3. Universellt och kontextuellt ledarskap – i vilken mån är ledarskapets logik generell, och i vilken mån formas den av den specifika organisationen och den ideella kontexten?

Rapporten bygger på en kombination av enkätdata och gruppsamtal. Den ska ses som ett kunskapsunderlag för reflektion och samtal om mönster och spänningar i det ledarskap som bär en idéburen organisation.

Vi menar att kombinationen av metoder ger en balanserad bild, men samtidigt att resultaten bör förstås som tolkningar snarare än mätbara fakta.

2. Om rapporten

2.1 Metod och material

För att öka förståelsen för hur chefer inom en idéburen välfärdsaktör styr och leder medarbetare i en organisation som är både professionell och värdegrundsdriven har vi kombinerat en enkätundersökning och gruppsamtal med chefer i Bräcke diakoni.

Enkäten skickades till samtliga chefer inom organisationen under våren 2025. Totalt svarade 46 av 65 personer. Frågorna omfattade bakgrundsdata samt frågor och påståenden kring uppdrag, drivkrafter, styrverktyg och organisatoriska behov. De flesta frågorna besvarades på en femgradig skala. Några frågor var öppna och gav utrymme för egna reflektioner.

Majoriteten av de chefer som svarade på enkäten är kvinnor, med en genomsnittsålder på omkring 50 år. De flesta har en examen från högskola eller universitet och har erfarenhet av arbete inom offentlig, privat och ideell sektor. I genomsnitt har de varit chefer i omkring tio år och de flesta har haft sin nuvarande position i organisationen mellan två och fem år. De leder i regel mellan tio och femtio medarbetare.

Gruppsamtalen genomfördes efter att enkätresultaten presenterats för cheferna. Cheferna arbetade i mindre grupper och diskuterade fyra frågor:

1. Hur balanserar ni organisationens uppdrag med medarbetarnas drivkrafter och behov?
2. Vad kan ligga bakom olika sätt att styra och leda medarbetare i organisationen?
3. Hur bör ni gå vidare för att utveckla ledarskapet?
4. Hur kan arbetet med att styra och leda medarbetare bli ett signum för organisationen?

Gruppsamtalen dokumenterades i skrift av deltagarna själva.

2.2 Analys

Analysen har genomförts i tre steg. Det första steget var en kvantitativ överblick. Enkätsvaren analyserades deskriptivt för att identifiera övergripande tendenser. Det andra steget var en kvalitativ tolkning. Gruppsamtalen analyserades tematiskt. Vi använde en öppen kodning där återkommande uttryck och begrepp sorterades in under bredare teman. I det tredje steget analyserade vi likheter och skillnader mellan svaren på frågorna i enkäten och chefernas bakgrund och erfarenhet.

2.3 Etiska överväganden

Alla deltagare informerades om syftet med studien och att deras medverkan var frivillig. Eftersom materialet analyseras på gruppnivå och inga namn används i citat

kan resultaten inte kopplas till enskilda personer. I rapporten används citatformuleringar som "Några chefer uttryckte det som..." eller "Som en ledare beskrev det...". Syftet är att levandegöra resonemangen utan att individualisera dem.

2.4 Om materialets karaktär och begränsningar

Enkäten ger en bred men relativt ytlig bild. Den fångar vad cheferna tycker, men inte alltid varför. Gruppdiskussionerna ger en djupare förståelse, men är beroende av frågorna och den dynamik som uppstod vid tillfället. Vi menar att kombinationen av metoder ger en balanserad bild, men samtidigt att resultaten bör förstås som tolkningar i sitt sammanhang snarare än generella fakta.

Den strategiska styrningen och ledningen av anställda behöver ta hänsyn till de unika förutsättningar som finns i ideella organisationer. Dessa unika förutsättningar handlar om uppdragets karaktär, förekomsten av frivilligt arbete och de anställdas drivkrafter.

3. Strategiska perspektiv på att styra och leda anställda

Vad innebär ett strategiskt perspektiv på att styra och leda anställda? Enkäten och gruppsamtalen med cheferna i den idéburna välfärdsorganisationen genomfördes med frågor baserade på tre centrala teman och frågor om strategisk styrning och ledning. De tre temana och frågorna är:

- Vad är i centrum för att styra och leda anställda?
- Horisontella och vertikala perspektiv på strategiska verktyg och modeller
- Är att styra och leda anställda universellt eller kontextuellt?

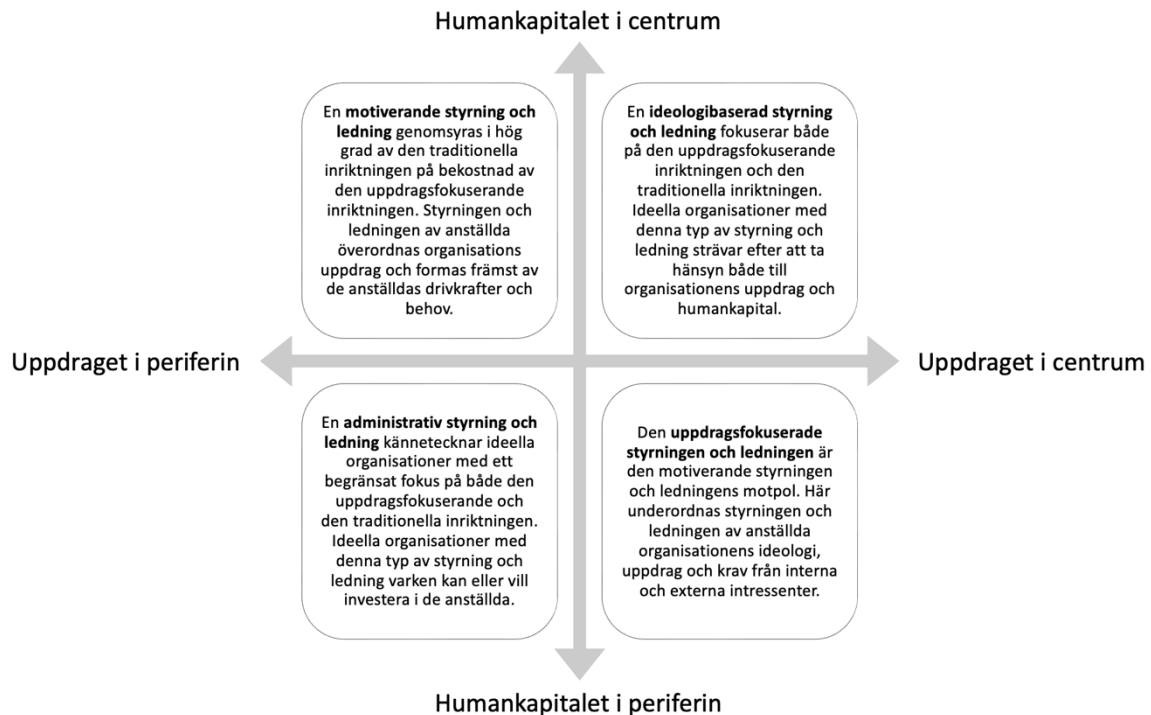
Dessa teman och frågor härstammar från en litteraturöversikt (Segnestam Larsson, 2024a) och kan tillsammans sägas lägga en grund för vad ett strategiskt perspektiv på att styra och leda anställda kan vara i detta sammanhang. Litteraturöversikten finns att ladda ned på forskningsprojektets [hemsida](#). I det här avsnittet presenterar vi en kort sammanfattning.

3.1 Uppdraget och medarbetarnas drivkrafter

Ett av temana rör frågan om vad som är i centrum för att styra och leda medarbetare inom idéburna organisationer. Är det uppdraget, medarbetarnas drivkrafter eller en kombination av båda? Frågan härstammar från ett ramverk som introducerades år 2010 av två forskare från Tyskland.¹ Ramverket lyfter fram fyra olika idealtyper för att styra och leda anställda i idéburna organisationer.²

¹ Ridder och McCandless 2010

² Ramverket har anpassats till en svensk kontext och språkbruk.



Ramverket utgår från två grundantaganden. Den första är att den strategiska styrningen och ledningen av anställda i idéburna organisationer främst bygger på en organisations förhållande till sitt uppdrag och humankapital. Det andra antagandet är att den strategiska styrningen och ledningen av anställda varierar mellan å ena sidan en stark koppling till antingen eller både uppdraget och humankapitalet, och å andra sidan, mellan en svag koppling till antingen eller både uppdraget och humankapitalet.

Enkäten med cheferna i den idéburna välfärdsorganisationen utgick från typologin i ramverket och ställde frågor som: I vilken grad anser du att din organisation uppfyller sitt uppdrag? I vilken grad anser du att din organisation möter dina medarbetares drivkrafter och behov? Hur balanserar du ditt sätt att styra och leda dina medarbetare mellan organisationens uppdrag och dina medarbetares drivkrafter och behov?

3.2 Horisontella och vertikala perspektiv

Tidigare forskning om att styra och leda anställda tenderar att fokusera på enskilda strategiska satsningar. Det kunde handla om interna karriärmöjligheter, formella kompetenssystem, anställningssäkerhet, utvärderingsinstrument eller grad av delaktighet.³

Över tid gick forskarna från att studera enskilda satsningar till att undersöka i vilken grad de olika satsningarna för att styra och leda anställda hängde samman med varandra.⁴ Detta kallas för ett horisontellt perspektiv och där en horisontell passform anses vara både strategiskt viktig och eftersträvansvärd. Den horisontella dimensionen uppmärksammar att styra och leda anställda består av olika delar – principer, policys och verktyg – som måste fogas samman och stödja varandra.

³ Delery och Doty 1996

⁴ Guest 1997

Den horisontella passformen kompletterades med forskning om en vertikal passform.⁵ Det som forskarna då undersöker är i vilken grad uppdraget och att styra och leda anställda är anpassade till varandra. Den vertikala dimensionen uppmärksammar att de olika strategiska satsningarna måste främja organisationens uppdrag och ändamål.

Enkäten med chefer i den idéburna välfärdsorganisationen tog även sin utgångspunkt i både horisontella och vertikala perspektiv på ledarskap. Frågorna fokuserade på de verktyg som cheferna använder för att styra och leda anställda, samt hur dessa verktyg integreras med varandra och är kopplade till organisationens övergripande uppdrag.

3.3 Universellt och kontextuellt

Forskningen om att styra och leda anställda i idéburna organisationer har också utforskat i vilken grad detta arbete är universellt eller kontextuellt.⁶ Detta är ytterligare ett tema som kan sägas lägga en grund för vad ett strategiskt perspektiv kan vara i relation till att styra och leda medarbetare i idéburna organisationer.

Det universella synsättet betonar att vissa satsningar alltid är bättre än andra och därmed borde utgöra 'best practice'. Det vill säga att dessa satsningar borde genomsyra alla organisationer. Det kontextuella synsättet anger i stället att styra och leda anställda måste anpassas till den enskilda organisationen, inklusive organisationens mål och strategier.

Det kontextuella synsättet öppnar för att styra och leda anställda kan skilja sig åt mellan typer av organisationer. Det vill säga att styra och leda anställda påverkas av exempelvis en idéburen, offentlig eller privat kontext och logik. Den strategiska styrningen och ledningen av anställda behöver enligt detta perspektiv ta hänsyn till de unika förutsättningar som finns i idéburna organisationer. Dessa unika förutsättningar skulle kunna handla om uppdragets karaktär, förekomsten av frivilligt arbete och de anställdas drivkrafter.⁷

Delar av enkäten med chefer i den idéburna välfärdsorganisationen baserades på universella och kontextuella perspektiv på ledarskap. Frågorna som ställdes inkluderade: I vilken grad anpassar du ditt sätt att styra och leda medarbetare till din organisation? I vilken grad anpassar du ditt sätt att styra och leda medarbetare till att det är en idéburen organisation som du är verksam i?

3.4 Organisatoriska faktorer som påverkar

Tidigare forskning har också uppmärksammat betydelsen av organisatoriska egenskaper och typ av organisation för arbetet med att styra och leda medarbetare utifrån ett strategiskt perspektiv.⁸ Till exempel antas strategisk styrning och ledning vara mer förekommande i större organisationer, i organisationer med offentlig finansiering, i organisationer med färre finansieringskällor och i organisationer utan medlemskap i förbund, paraply- och federativa organisationer. Organisationer i

⁵ A.M. Baluch och Ridder 2021

⁶ Delery och Doty 1996

⁷ Rothschild och Stephenson Jr 2009; Boezeman och Ellemers 2007

⁸ Se en sammanställning i Segnestam Larsson, 2024

samma stadiet av livscykeln förväntas också anamma liknande sätt att styra och leda medarbetare.

I en artikel testas betydelsen av organisatoriska faktorer i en enkät med mer än 200 amerikanska organisationer.⁹ Resultaten visar att större organisationer, yngre organisationer, utbildningsorganisationer, organisationer utan dedikerad HR-personal och organisationer utan medlemskap i förbund, paraply- och federativa organisationer kan vara mer benägna att utveckla sin strategiska styrning och ledning.

Forskningen uppmärksammar endast de organisatoriska faktorernas betydelse för att förklara arbetet med att styra och leda anställda utifrån ett strategiskt perspektiv. I såväl tidigare som genomförts inom ramen för forskningsprojektet som i forskningen i stort finns det kompletterande och emellanåt konkurrerande förklaringar till varför vissa chefer och ledare anammar ett kontextuellt och strategiskt perspektiv på att styra och leda anställda i ideella organisationer.

Till exempel beskriver ett institutionellt perspektiv hur arbetet med att styra och leda anställda kan vara ett resultat av olika isomorfa mekanismer som leder till att organisationer anpassar sig till det som uppfattas som 'best practice'. En resursbaserad syn å andra sidan hävdar att ett strategiskt perspektiv på att styra och leda medarbetare hänger samman med både materiella resurser och ledarskapets engagemang. Organisationers tidshorisonter påverkar också, där kortsiktighet utgör en betydande barriär för arbetet med att utveckla det strategiska ledarskapet.

I delar av enkäten och gruppsamtalen fanns utrymme och frågor om och i vilken grad organisatoriska faktorer påverkar hur medarbetare styrs och leds. Till exempel ställdes frågan "Vad kan ligga bakom olika sätt att styra och leda medarbetare i din organisation?" i gruppsamtalen. Det fanns också möjlighet att reflektera över andra faktorer som påverkar i enkäten.

⁹ Guo m.fl. 2011

”Hos Bräcke får man frihet och utrymme att stå för det ledarskap man vill utöva med ett stort mått av tillit och låg detaljstyrning.”

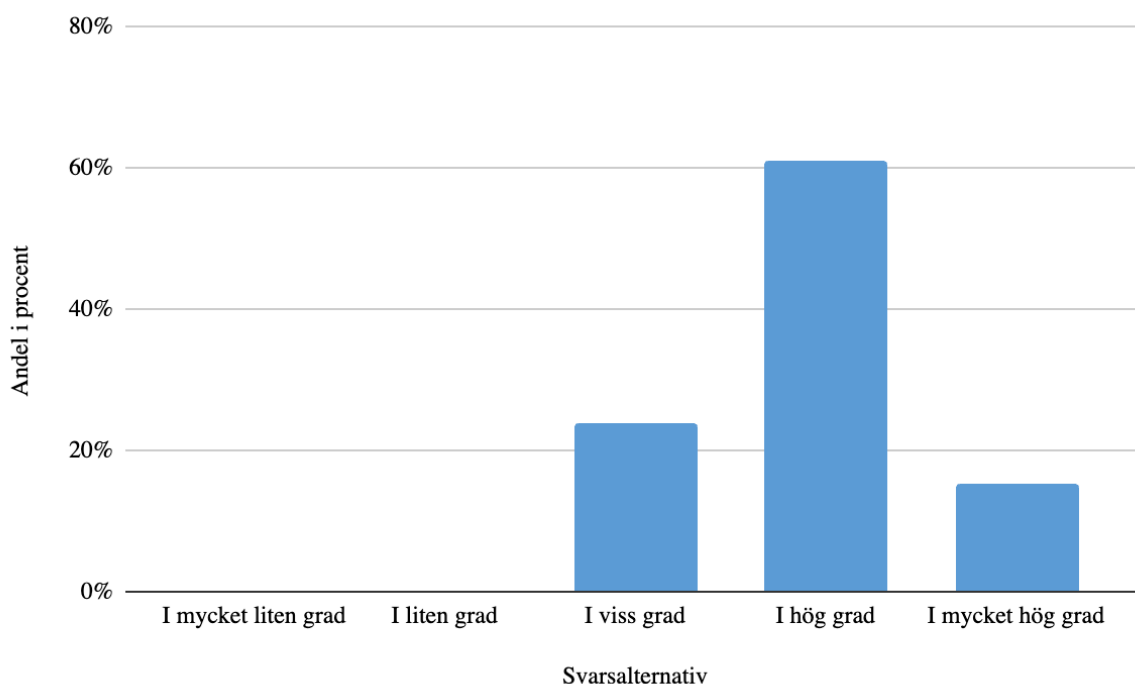
4. Hur styrs och leds medarbetare i en idéburen välfärdsorganisation?

4.1 Uppdraget och medarbetarnas drivkrafter

I **enkäten** ställdes ett antal frågor som rör uppdraget och medarbetarnas drivkrafter. Är det uppdraget, medarbetarnas drivkrafter eller en kombination av båda som är i centrum?

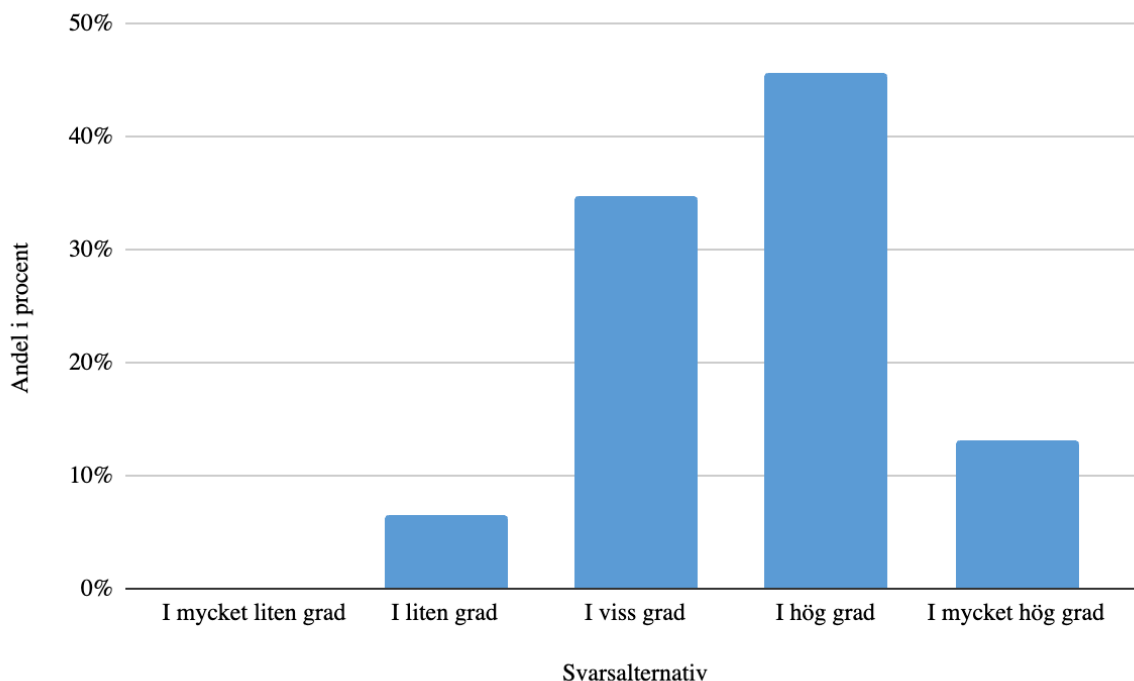
Medarbetarna, organisationen och uppdraget

Inledningsvis anser en klar majoritet av cheferna att organisationen i hög grad möter medarbetarnas drivkrafter och behov (figur 1).



Figur 1. I vilken grad anser du att organisationen möter dina medarbetares drivkrafter och behov?

Vidare menar de flesta chefer att organisationens uppdrag motiverar medarbetarna i hög eller mycket hög grad. (figur 2).

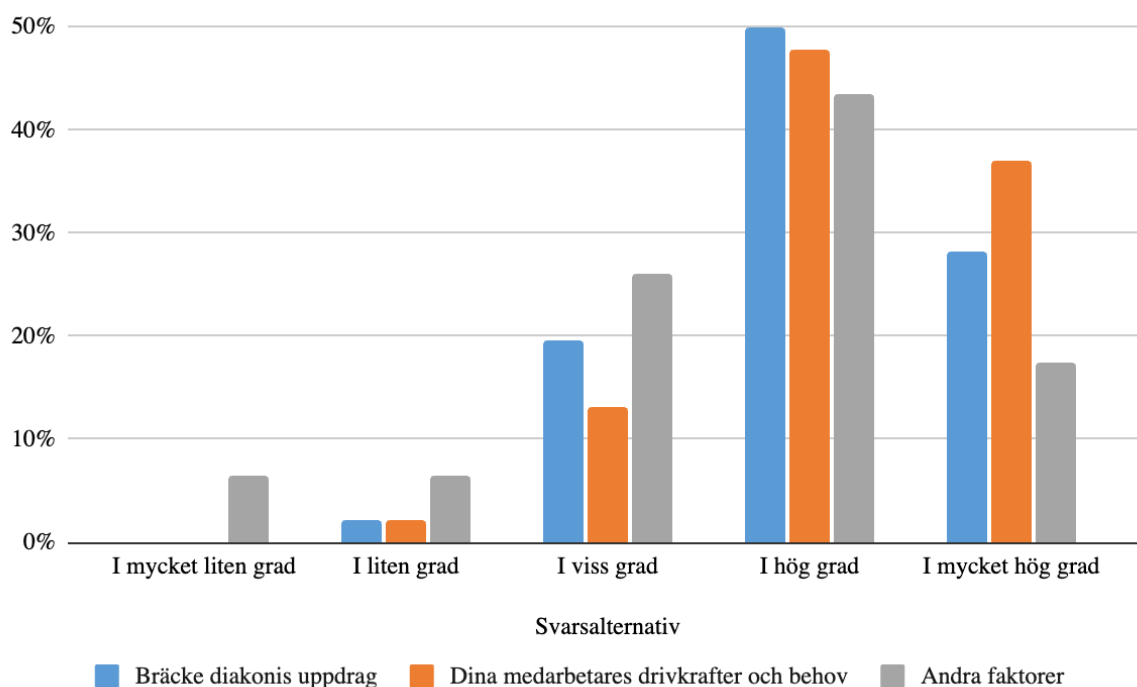


Figur 2. Organisationens uppdrag attraherar och motiverar de anställda

Analysen av hur organisationen möter medarbetarnas drivkrafter och behov samt hur organisationens uppdrag attraherar och motiverar anställda i kombination med chefernas bakgrund visar på flera intressanta mönster. Kvinnliga chefer tenderar att uppleva en högre grad av att organisationen möter medarbetarnas behov. Vidare framkommer att chefer med längre erfarenhet i sin nuvarande position och i sin chefsroll generellt, samt de inom stödfunktioner och ledningsgrupp, ger högre bedömningar av hur organisationen möter medarbetarnas drivkrafter och behov.

Faktorer med betydelse för ledarskapet av medarbetare

När det gäller vilka faktorer som har betydelse för chefernas sätt att styra och leda sina medarbetare bedömer cheferna att medarbetarnas drivkrafter och behov, organisationens uppdrag samt andra faktorer påverkar i hög grad (figur 3). En majoritet anger att både medarbetarnas drivkrafter och uppdraget i hög eller mycket hög grad påverkar deras sätt att leda. Spridningen är något större för kategorin 'andra faktorer'.



Figur 3. I vilken grad håller du med om att följande faktorer har betydelse för ditt sätt att styra och leda dina medarbetare?

En analys av chefernas uppfattningar inom organisationen, baserad på bakgrundsvariabler som kön, ålder, utbildning, erfarenhet och verksamhetsområde, avslöjar nyanserade mönster i hur organisationens uppdrag, medarbetarnas drivkrafter och andra påverkande faktorer uppfattas. Kvinnliga chefer tenderar att ha en något mer positiv syn på uppdragets uppfyllande och medarbetarnas behov. Högre utbildning korrelerar generellt med en positiv inställning. Chefer med kortare tid i sin nuvarande position är ofta mer positiva, medan de med längre total chefserfarenhet kan ha en mer nyanserad syn. Antal direkt ledda medarbetare påverkar också, där både mindre och större team tenderar att vara mer positiva. Slutligen visar analysen att vissa verksamhetsområden, som hotell och fastighet samt vård och omsorg i hemmet, är mer positiva, medan stödfunktioner och ledningsgrupp uppvisar en bredare spridning i sina svar.

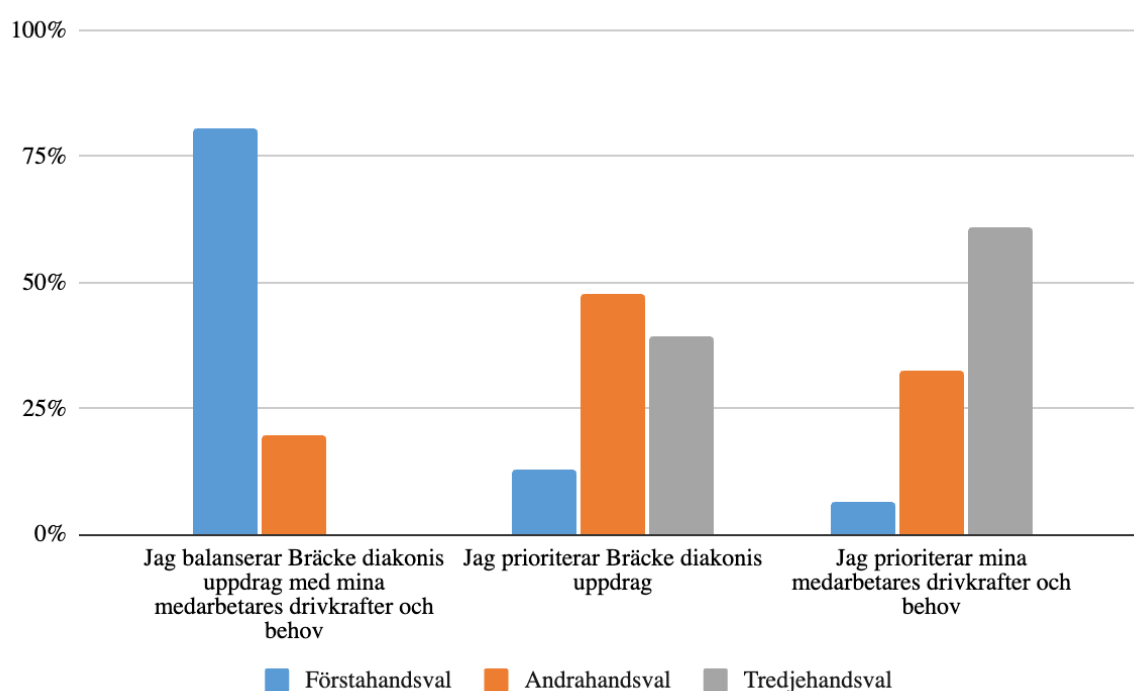
Andra faktorer med betydelse

Det fanns möjlighet för cheferna att exemplifiera vilka andra faktorer som har betydelse för att styra och leda medarbetare i organisationen. Ett tema är organisatoriska ramar och kultur, där respondenter lyfter fram vikten av tydliga strukturer och en fungerande organisation. Exempelvis nämns "organisationens struktur och förutsättningar" och "tydlig strategi och vision". Ledarskap och styrning utgör ett annat tema, där chefer reflekterar över sin egen roll och mandat. Svar som "mitt eget ledarskap" och "mitt mandat" indikerar en medvetenhet om den personliga ledarstilens inverkan. Medarbetares utveckling är också ett återkommande område, där respondenterna betonar betydelsen av medarbetarnas välmående och kompetens. Citat som "medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö" och "medarbetarnas kompetens" visar på ett fokus på personalens utveckling och trivsel. Temat resurser och ekonomi framkommer också tydligt, med kommentarer om begränsningar och

behov av stöd. Respondenter nämner "ekonomi och styrning", "tid" och "resurser" som avgörande faktorer. Omvärld och externa faktorer är även ett relevant tema, där respondenter pekar på yttre påverkan. "Lagar, förordningar, avtal med mera" är ett exempel på externa faktorer som påverkar ledarskapet. Slutligen berör temat värderingar och idéburen profil vikten av Bräcke diakonis unika karaktär. "Bräcke diakonis värdegrund" är ett exempel på hur den idéburna profilen spelar roll.

Prioritering mellan uppdrag och medarbetares drivkrafter och behov

Cheferna fick också ta ställning hur de prioriterar mellan sina sätt att styra och leda medarbetare mellan uppdraget och medarbetarnas drivkrafter och behov. I första hand strävar cheferna i organisationen efter en balanserad strategi (figur 4). Därefter tenderar de att prioritera organisationens uppdrag som andrahandsval, medan medarbetarnas drivkrafter och behov oftast hamnar som tredjehandsval.

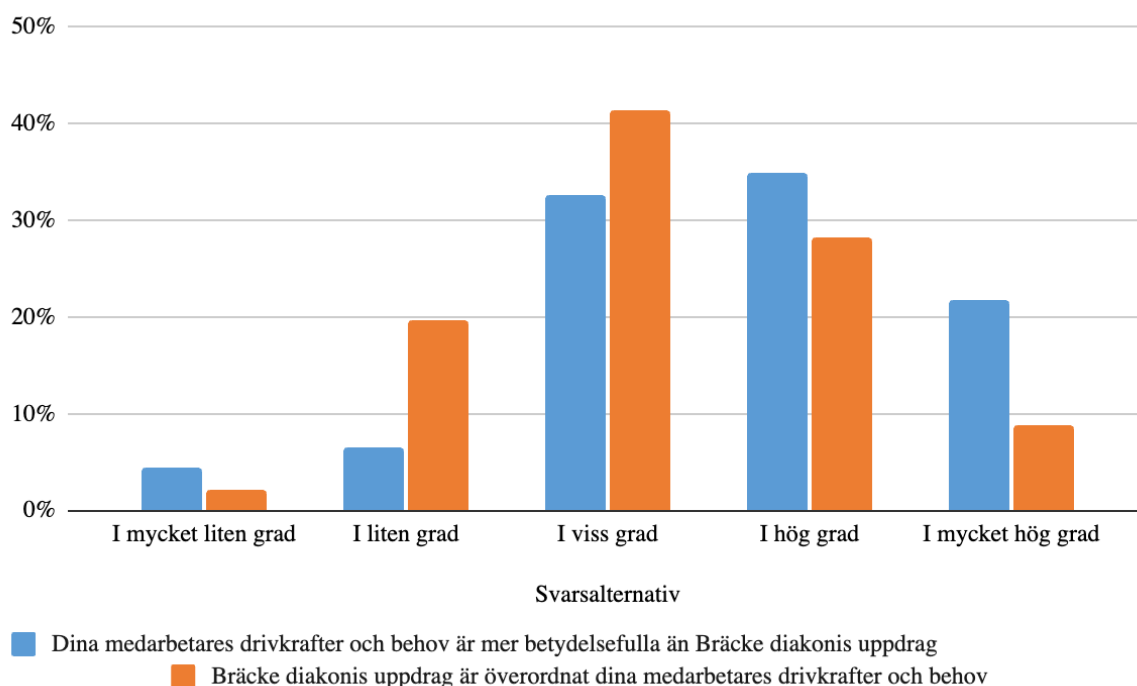


Figur 4. Hur prioriterar du i ditt sätt att styra och leda dina medarbetare mellan organisationens uppdrag och dina medarbetares drivkrafter och behov?

En granskning av bakgrundsvariabler visar att kvinnor generellt skattar både uppdraget och medarbetarnas behov högre än män. Yngre chefer verkar lägga större vikt vid medarbetarnas drivkrafter, medan äldre chefer upplever en starkare koppling till uppdraget. Erfarenhet i nuvarande roll och som chef totalt korrelerar med en högre upplevelse av överensstämmelse med både uppdrag och medarbetarbehov. Slutligen framgår det att driftområde är en betydande faktor som påverkar hur chefer uppfattar dessa aspekter av sitt ledarskap, med tydliga skillnader mellan olika verksamhetsområden. Till exempel skattar chefer inom vård och omsorg för äldre uppdraget och medarbetarnas behov högst, chefer inom primärvård skattar medarbetarnas behov högt men uppdraget lägre.

Är uppdraget över- eller underordnat medarbetarnas drivkrafter och behov?

Cheferna fick också ta ställning till två påståenden om uppdraget eller medarbetarnas drivkrafter är över- respektive underordnat (figur 5). Sammantaget visar chefernas svar att det finns en varierande syn på frågan i organisationen, men med en tendens mot en måttlig uppfattning av att organisationens uppdrag är överordnat medarbetarnas drivkrafter och behov.



Figur 5. Över- och underordning av uppdrag och medarbetarnas drivkrafter och behov

Analysen visar att det saknas samband mellan svaren på påståenden om över- respektive underordning och de flesta av chefernas bakgrundsvariabler. Äldre chefer tenderar att i något högre grad anse att medarbetarnas drivkrafter och behov är mer betydelsefulla, medan yngre chefer tenderar att i något högre grad anse att organisationens uppdrag är överordnat. Dessa samband är dock svaga och bör tolkas med försiktighet.

Hur cheferna balanserar organisationens uppdrag med medarbetarnas drivkrafter och behov

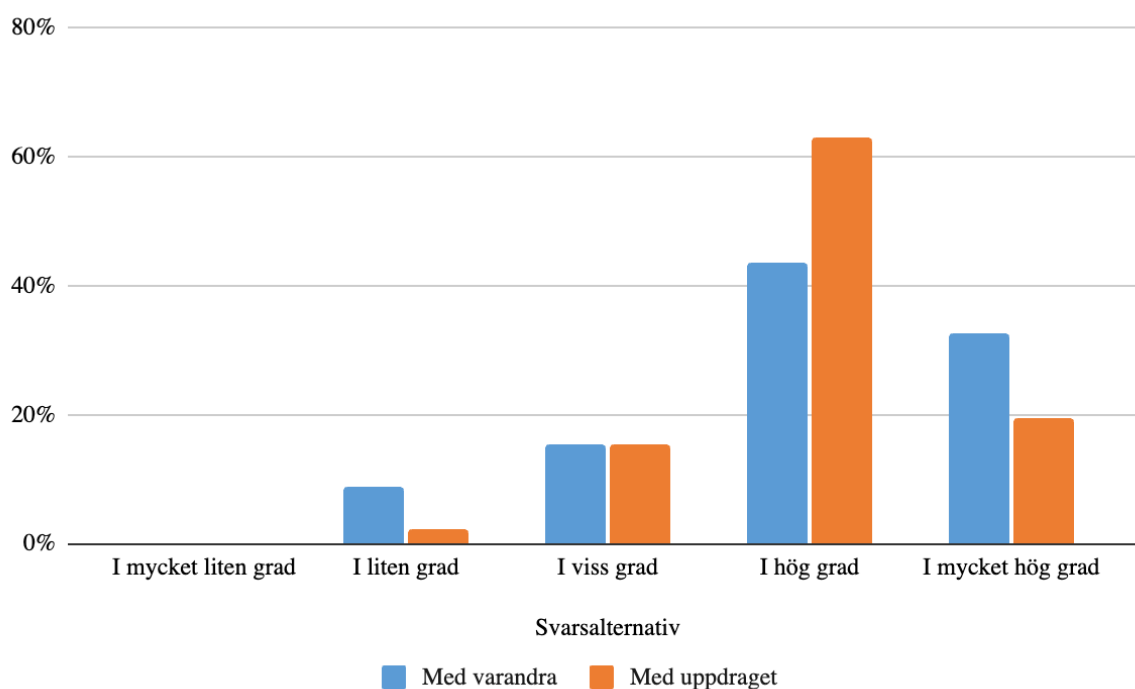
I **gruppsamtalen** ställde vi frågan till cheferna om hur de balanserar organisationens uppdrag med medarbetarnas drivkrafter och behov. Ett första tema är delaktighet och tillitsbaserat ledarskap. En återkommande strategi i detta tema är att involvera medarbetarna aktivt i verksamheten. Några chefer angav: *”Genom delaktighet och tillitsbaserat ledarskap.”* En annan strategi handlar om att skapa en miljö där medarbetare känner sig hörda och värderade. Som några chefer uttrycker det: *”Försöker möta medarbetarna inom ramen för Bräckes uppdrag. Delaktighet, ta tillvara på idéer. Förväntar oss delaktighet och skapar möjligheter.”* Ett andra tema var att matcha drivkrafter och uppdrag. Att förstå och matcha medarbetarnas

individuella drivkrafter med organisationens behov verkar vara avgörande. Några chefer beskriver det som att *“leda en orkester,”* där man behöver *“bedöma vem som spelar vilket instrument bäst och inte fastna för 'den som skriker högst' eller först räcker upp handen.”* Det sägs också vara viktigt att vara tydlig med uppdraget och begränsningarna. Ett citat framhåller: *“Sätta gränsen när medarbetarens drivkraft och önskemål inte passar ihop med grunduppdraget och vad vi faktiskt har finansiering för.”* Strategier för att uppnå matchningen mellan uppdrag och drivkrafter inkluderar: *“Matcha medarbetarens drivkrafter och behov med uppdraget redan under kravprofil i samband med rekrytering,”* *“Kompetensinventering,”* och *“Medarbetarsamtal.”* Ett tredje tema är strukturer för förbättringsarbete och utveckling. Organisationen behöver betona vikten av kontinuerligt förbättringsarbete och medarbetarutveckling. *“Förbättringsarbete. Delaktighet. Starka team.”* är en sammanfattande kommentar. Konkreta metoder som nämns för strukturer för förbättringsarbete och utveckling är *“via Förbättringskraft, APT, utvecklingssamtal, uppföljningssamtal”* och *“strukturer för förbättringsförslag.”* Det finns också en vilja att låna ut *“personal, dela med av medarbetares kompetens, drivkrafter till andra verksamheter.”*

4.2 Horisontella och vertikala perspektiv

I **enkäten** ställde vi även frågor om horisontella och vertikala perspektiv på att styra och leda medarbetare i organisationen (figur 6). I vilken grad hänger olika verktyg för att styra och leda medarbetare samman med varandra och med uppdraget?

Resultaten visar att de flesta chefer uppger en hög grad av horisontell och vertikal samstämmighet mellan sina ledarskapsverktyg.¹⁰



¹⁰ Vi ställde inga frågor om vilka ledarverktyg som cheferna använder. I en rapport i projektet angav de intervjuade ledarna att de använder formella verktyg som medarbetar- och lönesamtal, arbetsplatsträffar, men även informella verktyg som dialog, vardagliga samtal, gemensamma luncher och fikapausar (Segnestam Larsson, 2024b).

Figur 6. I vilken grad hänger dina verktyg för att styra och leda medarbetare samman med varandra och med uppdraget?

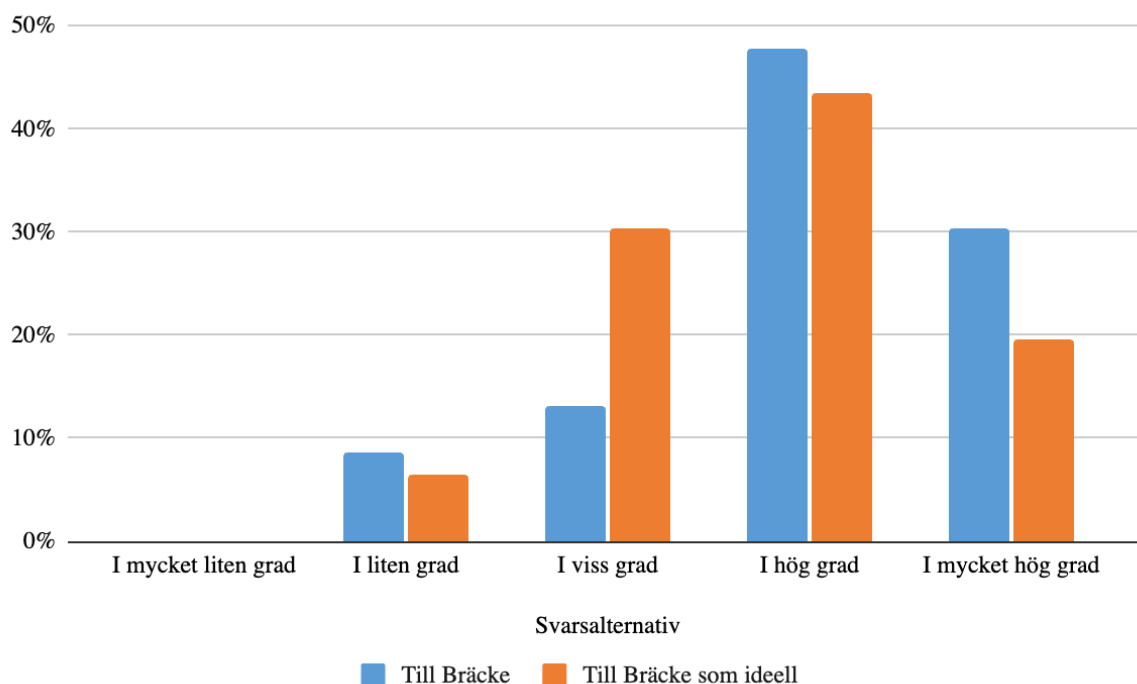
Analysen av hur respondenterna uppfattar samstämmigheten i sina ledarverktyg, både internt och i relation till organisationens uppdrag, visar att erfarenhet är en nyckelfaktor. Både längre tid i nuvarande chefsposition och total erfarenhet som chef korrelerar positivt med en högre upplevd samstämmighet. Dessutom framgår demografiska skillnader, där kvinnliga chefer generellt upplever en starkare samstämmighet än manliga, och vissa åldersgrupper samt högre utbildningsnivåer också visar på högre samstämmighet. Den organisatoriska kontexten, inklusive verksamhetsområde och antalet direkt underställda medarbetare, spelar också en viktig roll, där exempelvis chefer i vård och omsorg för äldre och de med medelstora team rapporterar högre samstämmighet.

4.3 Universellt och kontextuellt

Delar av **enkäten** med chefer i den idéburna välfärdsorganisationen baserades på universella och kontextuella perspektiv på ledarskap. I vilken grad anpassar cheferna sitt sätt att styra och leda medarbetare till organisationen och till att organisationen är en idéburen organisation? Har anställda inom idéburna organisationer drivkrafter och behov som skiljer sig från anställda i offentliga och privata organisationer?

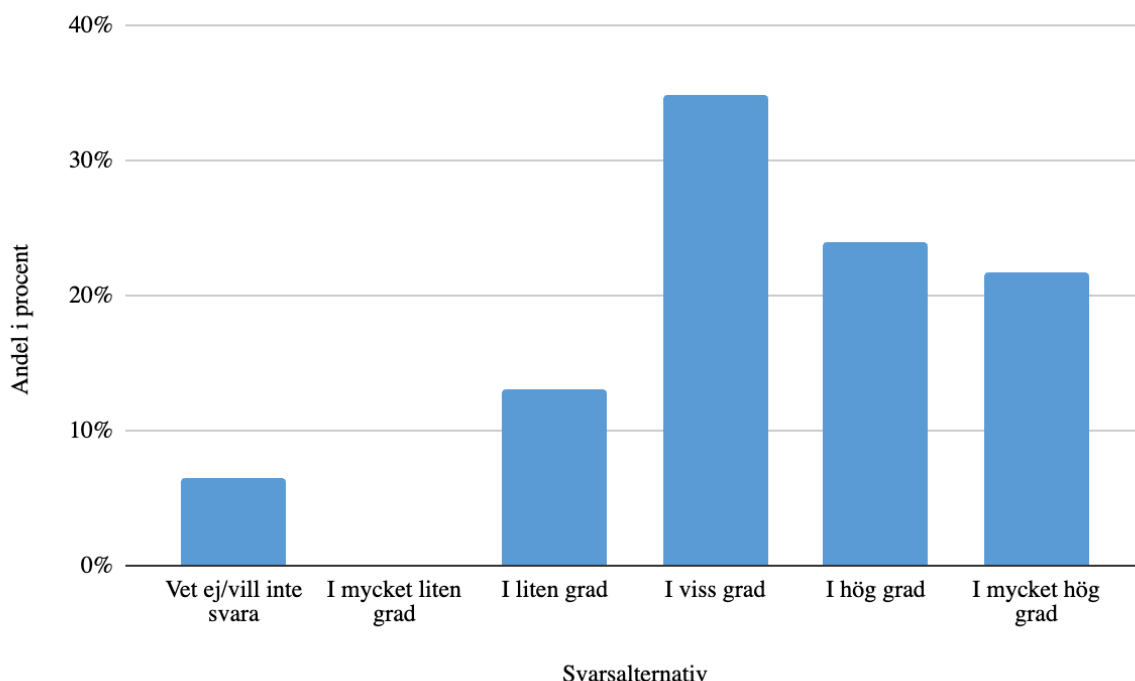
Anpassning till organisationen och organisationen som idéburen organisation

De flesta chefer anger att de i hög eller mycket hög grad anpassar sitt sätt att leda till organisationen. När frågan kopplas mer explicit till organisationens idéburna karaktär, ligger svaren något lägre men fortfarande högt.



Figur 7. I vilken grad anpassar du ditt sätt att styra och leda medarbetare till organisationen och att organisationen är en idéburen organisation?

Vi bad också cheferna ta ställning till påståendet 'Mitt sätt att styra och leda anställda är anpassat till idéburna organisationers förutsättningar, behov och verksamhet' (figur 8). Svaren liknar de två tidigare frågorna, det vill säga att cheferna anger att de i hög grad håller med om påståendet, men att skattningarna är något lägre.

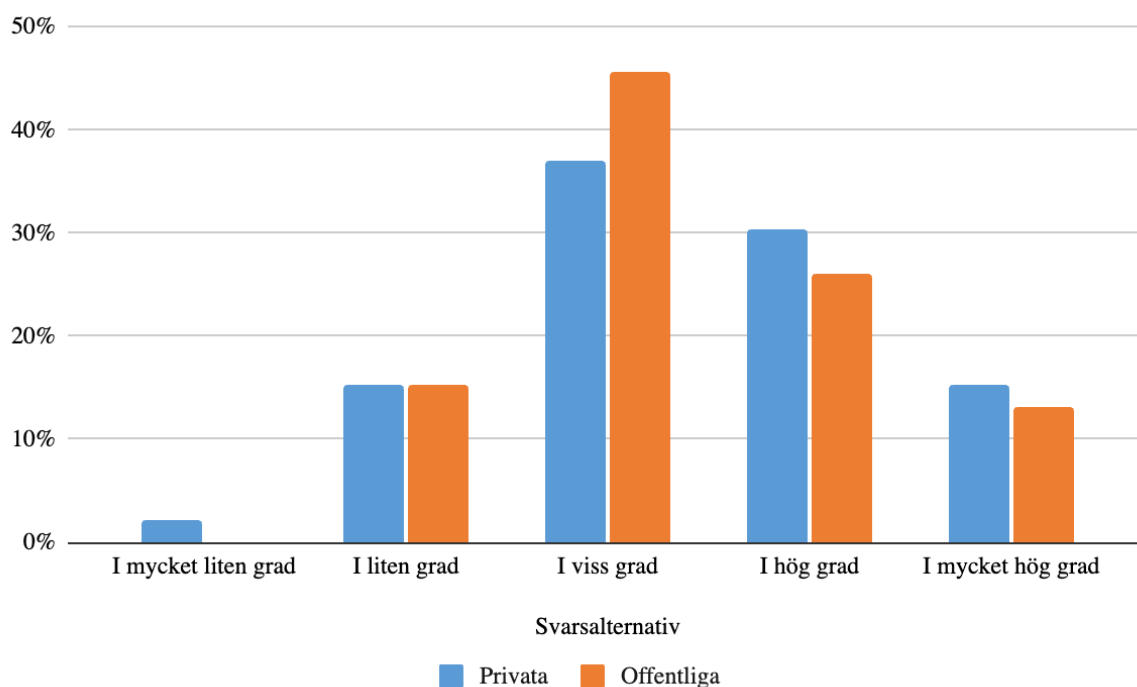


Figur 8. Mitt sätt att styra och leda anställda är anpassat till ideella organisationers förutsättningar, behov och verksamhet

Analysen av anpassning av hur cheferna anpassar sina sätt att styra och leda medarbetare inom organisationen visar att det finns en stark samstämmighet mellan hur de svarar på de två frågorna och tar ställning till påståendet. Denna koppling är särskilt tydlig mellan anpassning till organisationen som idéburen organisation och att anpassa till idéburna organisationers förutsättningar, behov och verksamhet. Vidare indikerar resultaten att kvinnliga chefer generellt uppvisar en något högre grad av anpassning i relation till de två frågorna och påståendet jämfört med manliga kollegor. Även ålder spelar en viss roll, där äldre chefer tenderar att rapportera en något högre anpassning till både organisationen och organisationen som idéburen organisation. Chefer med tidigare erfarenhet från offentlig sektor visar också en högre anpassningsförmåga, särskilt när det gäller idéburna organisationers förutsättningar, behov och verksamhet. Det framkommer även att det finns variationer i anpassning mellan olika verksamhetsområden, där chefer inom vård och omsorg för äldre och vård och omsorg i hemmet uppvisar högst anpassning.

Syn på medarbetarnas erfarenhet av andra sektorer

Vi bad cheferna att ta ställning till om anställda i idéburna organisationer har drivkrafter och behov som skiljer sig från anställda i privata och offentliga organisationer. Svaren tyder på att cheferna inom organisationen anser att anställda inom idéburna organisationer skiljer sig åt från anställda i privata och offentliga organisationer (figur 9).



Figur 9. Anställda inom ideella organisationer har drivkrafter och behov som skiljer sig från anställda i privata och offentliga organisationer

Analysen av sambanden mellan chefers bakgrundsvariabler och deras uppfattning om skillnader i drivkrafter och behov hos anställda i idéburna organisationer jämfört med privata och offentliga sektorer visar intressanta mönster. Resultaten indikerar att demografiska faktorer som kön, högsta utbildning, tidigare arbetssektorer och verksamhetsområde inte signifikant påverkar chefernas uppfattning om dessa skillnader. Däremot framträder ledarerfarenhet som en viktig faktor. Chefer som har innehaft sin nuvarande chefsposition under en längre tid tenderar att i högre grad instämma i att anställda i idéburna organisationer har andra drivkrafter och behov än de i både privata och offentliga organisationer. Dessutom visar analysen att chefer med fler totala år som ledare i större utsträckning upplever dessa skillnader i relation till den privata sektorn. När det gäller jämförelsen med den offentliga sektorn, finns det en tendens att äldre chefer i högre grad instämmer i att det finns distinkta drivkrafter och behov hos anställda i idéburna organisationer.

4.4 Faktorer bakom olika sätt att styra och leda medarbetare

I **gruppsamtalen** fick cheferna reflektera över vad som kan ligga bakom olika sätt att styra och leda medarbetare. En central faktor som nämns är organisationens värdegrund och uppdrag. Några chefer skrev: *“Vi bryr oss, vi är till för fler, vi vill alltid bli bättre.”* Individuella egenskaper hos ledare spelar också en stor roll. Som några chefer uttrycker det: *“Personlighet i ledarprofil. Situation. Medarbetarna. Förutsättningarna.”* Även externa och interna krav på verksamheten, inklusive ekonomiska aspekter, påverkar ledarskapet. Ett citat framhäver: *“Det finns skillnader mellan verksamheter. Kan bero på ekonomin. Beror på verksamheternas krav utifrån och inifrån och vart man är i stunden.”* Vidare nämns: *“Uppdraget/avtalet/ekonomi/kompetens kan variera i sin styrning och ledning och det*

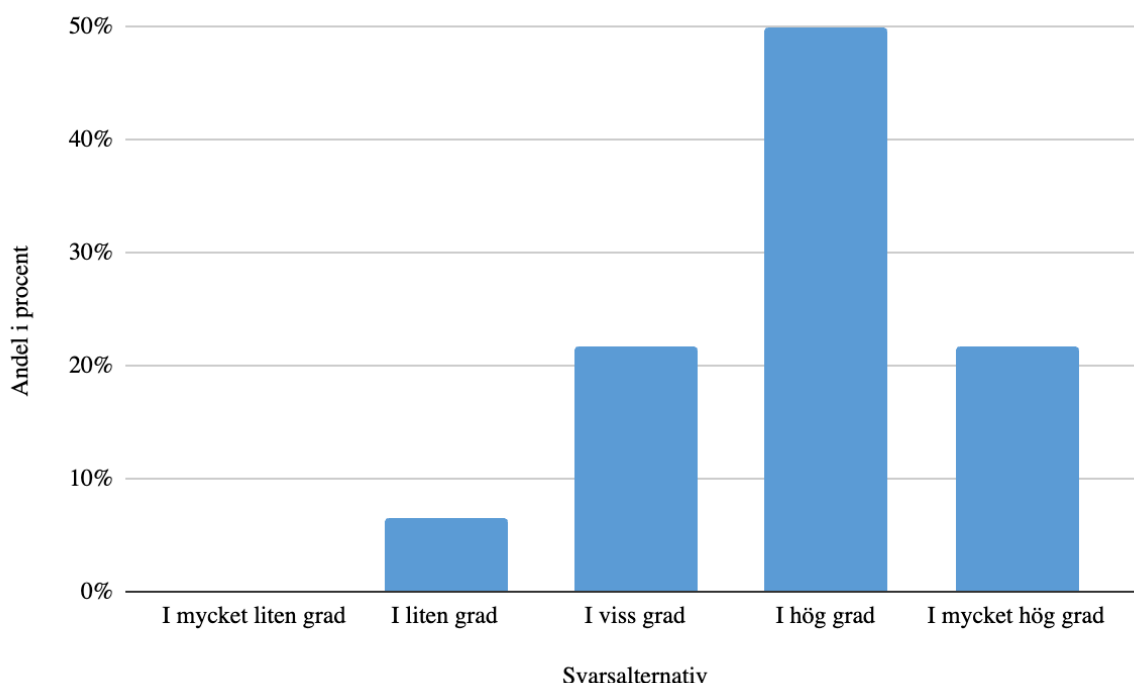
tror vi påverkar i hög grad.” Slutligen är en viktig faktor en positiv organisationskultur där chefer känner att de kan påverka. “Vi attraherar chefer som vill göra skillnad och som känner att de kan påverka, vi har en kultur som tillåter det.” Dessutom nämns att organisationen kan “erbjuda en arbetsplats som sätter fokus på mjuka värden.”

4.5 Att utveckla det strategiska ledarskapet

I **enkäten** ställdes frågor om vad cheferna anser om organisationens syn på att utveckla arbetet med att styra och leda medarbetare samt vad organisationen behöver göra för att utveckla chefernas sätt att styra och leda medarbetare.

Syn på organisationens arbete med att styra och leda anställda

De allra flesta chefer instämmer i hög eller mycket hög grad i påståendet att 'Bräcke diakoni anser att det är viktigt att utveckla arbetet med att styra och leda anställda' (figur 10).



Figur 10. Bräcke diakoni anser att det är viktigt att utveckla arbetet med att styra och leda anställda

En analys av sambanden mellan chefers bakgrundsvariabler och deras syn på organisationens engagemang i ledarskapsutveckling visar flera intressanta resultat. Generellt sett upplever en majoritet av respondenterna, oberoende av kön, ålder, utbildning eller erfarenhet, att organisationen prioriterar att utveckla arbetet med att styra och leda anställda. Särskilt framträdande är denna uppfattning bland yngre chefer och de med längre chefserfarenhet.

Behov av stöd för att utveckla sätten att styra och leda medarbetare

I **enkäten** fick cheferna möjlighet att kommentera vad de behöver ytterligare från organisationen för att utveckla sina sätt att styra och leda medarbetare. Den mest framträdande faktorn är behovet av “*ekonomiska resurser*”. Tätt följt av ekonomiska

resurser kommer önskemål om *“support från interna och externa stödfunktioner”* och *“tid”*. *“Kompetensutveckling”* och *“organisationsutveckling”* framstår också som centrala områden. Vidare lyfts vikten av *“ledningens engagemang”* och *“närmaste chefs engagemang”*. Slutligen nämns även behovet av *“erfarenhetsutbyte”* och *“kunskap”*. Mindre frekventa svar inkluderar *“återkoppling”* och *“tydlig strategi och vision”*. Sammanfattningsvis visar analysen att cheferna efterfrågar en helhetslösning som innefattar både materiella resurser, strukturellt stöd och personlig utveckling, allt underbyggt av ett tydligt engagemang från ledningen.

Nästa steg i att utveckla sätten att styra och leda medarbetare

I **gruppsamtalen** fick cheferna ta ställning till vad cheferna själva behöver göra för att utveckla sätten att styra och leda medarbetare. Ett starkt önskemål är att cheferna får *“behålla 'kontrollen' för sin verksamhet när det kommer till budget, rekrytering, kvalitet.”* Samtidigt betonas vikten av att *“styra med vårt tillitsbaserade ledarskap.”* Det finns även ett behov av en tydligare struktur för hur chefer ska arbeta: *“Bör finnas en grund för hur chefer ska arbeta, 'den här typen av chefer har Bräcke'.”* Tydligare förväntningar är också avgörande: *“tydliggöra förväntningar”* och *“förtydligad chefsintroduktion”* nämns som viktiga steg för att säkerställa att alla ledare har en gemensam förståelse för sin roll och organisationens mål. Flera svar betonar vikten av att bygga vidare på befintliga program och initiativ: *“Bra steg med ledarskapsprogrammet, bygga vidare på det”* och *“fortsätta med Förbättringskraft.”* Det finns också ett behov av ytterligare kompetensutveckling, särskilt för chefer: *“ledarskapsutbildning”* och *“ytterligare kompetensutveckling för chefer”* lyfts fram. Specifika områden för utveckling inkluderar: *“skapa förutsättningar för såväl strategiskt och operativt ledarskap,”* *“kompetensutbildningsplattform som möter organisationens behov,”* och *“hur hantera behoven när resurserna inte räcker till hur möter vi etisk stress.”* Slutligen framhålls vikten av att vara proaktiv och inte undvika svåra situationer framhålls: *“vara proaktiv inte ducka.”* En kultur av konstruktiv feedback är också viktig: *“Konstruktiv kritik när någon gör rätt eller fel.”* *“Kunskapsutbyte”* nämns också som ett sätt att lära av varandra och sprida goda exempel.

Hur styra och leda medarbetare kan bli ett signum

En sista fråga i **gruppsamtalen** rörde hur att styra och leda medarbetare kan bli ett signum för organisationen. För det första är det avgörande att skapa en enhetlig förståelse för vad organisationens ledarskap står för. Som några chefer uttrycker det: *“Gemensam syn kring vad som är vårt signum.”* Vidare betonas vikten av att *“bottna, synliggöra i och formulera vår särart/kultur, våga kommunicera kring det.”* En *“tydlig kravprofil i samband med rekrytering”* är också en viktig del för att säkerställa att nya ledare passar in i denna kultur. För det andra är en viktig faktor att medarbetare kan känna frihet och tillit i sitt arbete. Ett citat lyder: *“Hos Bräcke får man frihet och utrymme att stå för det ledarskap man vill utöva med ett stort mått av tillit och låg detaljstyrning.”* Det handlar också om att *“man får prova och testa att tänja gränserna på ett tillitsfullt sätt.”* För det tredje är effektiva stödfunktioner avgörande. Några chefer menar att *“våra stödfunktioner stöttar just tydligt ledarskapet i första hand och anpassar sig till det och inte tvärtom.”* Dessutom är en *“maximalt effektiv”* administration viktig: *“Vår administration skapar utrymme genom att vara maximalt effektiv och det är tydligt varför vi dokumenterar det vi gör.”* En viktig aspekt är också att *“inga rapporteringar sker som inte är direkt stödjande tillbaka eller tydligt ett externt krav.”* För det fjärde är det viktigt att kommunicera det unika ledarskapet

externt för att attrahera talanger. *“I vår marknadsföring”* och *“employer branding”* nämns som kanaler för att lyfta fram organisationens ledarskap. Det är också viktigt att *“beskriva vilka effekter det får för medarbetare och de vi är till för.”* Slutligen är att vara en organisation där medarbetare kan växa är ett signum i sig: *“Att Bräcke diakoni på ett tydligt sätt är en organisation man som medarbetare kan växa.”* Detta kan uppnås genom program som *“Ledarskapsutbildningen. Ta det vidare till steg 2.”* Samverkan mellan chefer är också en viktig del av utvecklingen: *“Som chef blir du inte ensam, samverkan med andra chefer.”*

En majoritet av cheferna i organisationen anser att organisationen i hög grad möter medarbetarnas drivkrafter och behov, och att organisationens uppdrag motiverar de anställda.

5. Sammanställning och analys av resultaten

5.1 Sammanställning av resultaten

Sammanställningen av resultaten visar följande mönster:

- **Uppdrag och medarbetarnas drivkrafter:** En majoritet av cheferna i organisationen anser att organisationen i hög grad möter medarbetarnas drivkrafter och behov, och att organisationens uppdrag motiverar de anställda. När det gäller ledarskapet bedömer cheferna att både medarbetarnas drivkrafter och organisationens uppdrag påverkar deras sätt att leda i hög grad. Cheferna strävar i första hand efter en balanserad strategi mellan uppdraget och medarbetarnas drivkrafter och behov. Om en prioritering måste göras tenderar uppdraget att komma i andra hand och medarbetarnas drivkrafter och behov i tredje. Det finns en varierande syn på om uppdraget är över- eller underordnat medarbetarnas drivkrafter, men med en tendens mot en måttlig uppfattning att uppdraget är överordnat.
- **Horisontalitet och vertikalitet:** Resultaten från enkäten visar att de flesta chefer uppger en hög grad av horisontell och vertikal samstämmighet mellan sina ledarskapsverktyg, både mellan verktygen och i relation till organisationens uppdrag.
- **Universellt och kontextuellt:** De flesta chefer anger att de i hög eller mycket hög grad anpassar sitt sätt att leda till Bräcke diakoni som organisation. När anpassningen kopplas mer explicit till organisationens idéburna karaktär, ligger svaren något lägre men fortfarande högt. Cheferna anser också att anställda inom idéburna organisationer har drivkrafter och behov som skiljer sig från anställda i privata och offentliga organisationer.
- **Behov av utveckling:** Slutligen anser cheferna att organisationen prioriterar att utveckla arbetet med att styra och leda anställda. För att utveckla sitt ledarskap efterfrågar cheferna ekonomiska resurser, support från interna och externa stödfunktioner, tid, kompetensutveckling, organisationsutveckling, ledningens och närmaste chefs engagemang samt erfarenhetsutbyte och kunskap.

5.2 Likheter och skillnader mellan chefers bakgrund och erfarenhet

Det finns intressanta likheter och skillnader mellan chefernas syn på att styra och leda medarbetare i organisationen utifrån deras bakgrund och erfarenheter.

- **Kön:** Kvinnliga chefer tenderar att uppleva att organisationen i högre grad möter medarbetarnas behov och har en mer positiv syn på uppdragets uppfyllande samt skattar både uppdraget och medarbetarnas behov högre vid prioriteringar. De uppvisar också en högre grad av anpassning till Bräcke

diakoni som organisation och som idéburen aktör, och upplever generellt en starkare samstämmighet i sina ledarverktyg.

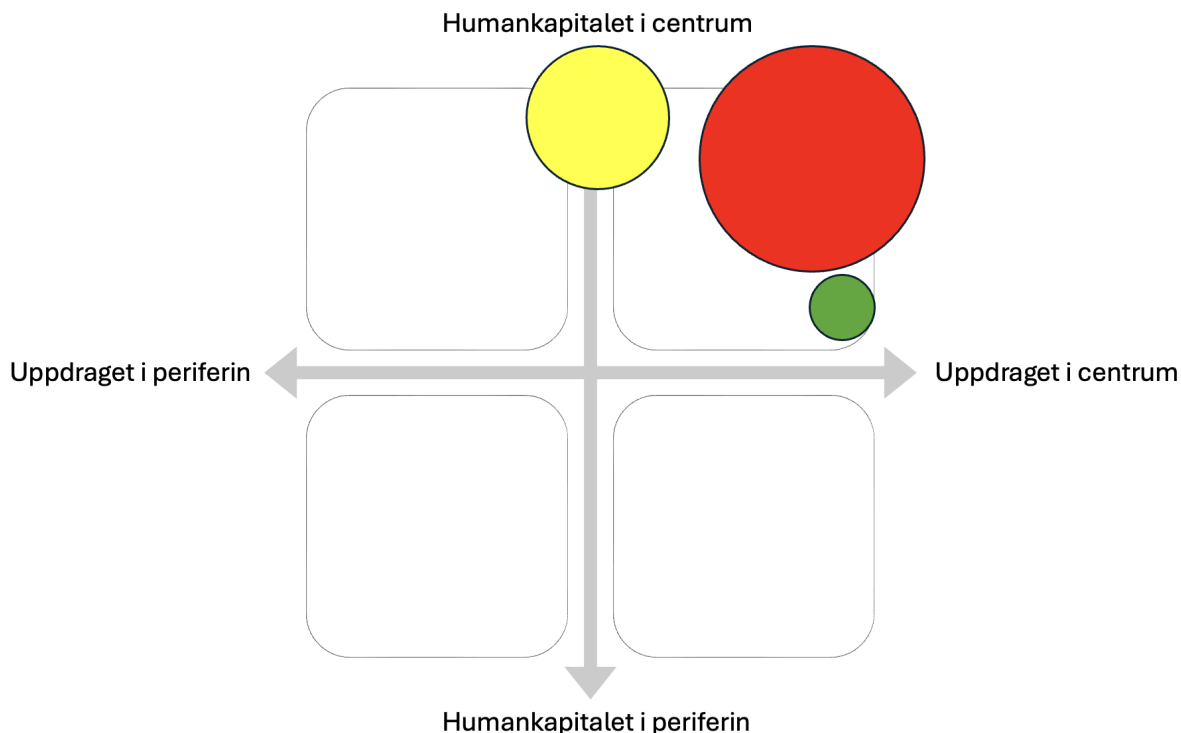
- **Erfarenhet:** Chefer med längre erfarenhet i sin nuvarande position och som chef generellt ger högre bedömningar av hur organisationen möter medarbetarnas drivkrafter och behov, och upplever en högre samstämmighet i ledarverktygen.
- **Ålder:** Yngre chefer verkar lägga större vikt vid medarbetarnas drivkrafter, medan äldre chefer upplever en starkare koppling till uppdraget. Äldre chefer tenderar också att i högre grad instämma i att anställda i idéburna organisationer har andra drivkrafter och behov än de i både privata och offentliga organisationer.
- **Utbildning:** Högre utbildning korrelerar generellt med en positiv inställning till uppdragets uppfyllande och medarbetarnas behov, och med en högre upplevd samstämmighet i ledarverktygen.
- **Erfarenhet från andra sektorer:** Chefer med tidigare erfarenhet från offentlig sektor visar en högre anpassningsförmåga, särskilt när det gäller idéburna organisationers förutsättningar.
- **Verksamhet:** Slutligen spelar verksamhetsområdet en betydande roll, med tydliga skillnader mellan olika områden. Till exempel skattar chefer inom vård och omsorg för äldre uppdraget och medarbetarnas behov högst, medan chefer inom primärvård skattar medarbetarnas behov högt men uppdraget lägre, och chefer inom vård och omsorg för äldre samt vård och omsorg i hemmet uppvisar högst anpassning till organisationen och samstämmighet mellan ledarskapsverktygen.

5.3 Administration till ideologi

Vi har också analyserat hur cheferna har svarat på frågan om i vilken grad organisationens uppdrag och medarbetarnas drivkrafter och behov har betydelse för deras sätt att styra och leda sina medarbetare i relation till de fyra olika idealtyperna för att styra och leda anställda i idéburna organisationer.¹¹ Analysen av svaren på dessa två frågor om uppdraget versus medarbetarnas drivkrafter och behov visar att det finns tre distinkta grupper av chefer:

- Medarbetarfokuserade (ca 33% av cheferna)
- Balanserade chefer (ca 52% av cheferna)
- Uppdragsfokuserade chefer (ca 15% av cheferna)

¹¹ Ramverket har anpassats till en svensk kontext och språkbruk.



Vi har lagt in de tre grupperna i ramverket, utifrån medelvärdena på hur grupperna har svarat på de två frågorna, och analyserat vad som kännetecknar grupperna utifrån bakgrund och erfarenhet samt hur de har svarat på övriga frågor i enkäten.

- De **medarbetarfokuserade** (gula) har en stark betoning på medarbetarnas drivkrafter och behov, men anger en svagare koppling till organisationens övergripande uppdrag när det gäller sina sätt att styra och leda medarbetare. Cheferna i denna grupp tenderar att vara yngre, ha en kortare total chefserfarenhet och återfinns främst inom verksamheter kopplade till primärvård och rehabilitering.
- De **balanserade** (röda) inkluderar chefer som känner en stark koppling till både organisationens uppdrag och medarbetarnas drivkrafter och behov. Cheferna i denna grupp tenderar att ha en bred åldersfördelning och längre total chefserfarenhet.
- De **uppdragsfokuserade** (gröna) har en stark betoning på organisationens uppdrag, men anger en svagare koppling till medarbetarnas drivkrafter och behov när det gäller sina sätt att styra och leda medarbetare. Cheferna i denna grupp tenderar att vara äldre, ha en längre total chefserfarenhet och återfinns främst inom verksamheter kopplade till funktionsstöd. Denna grupp har generellt en starkare vertikal och horisontell koppling när det gäller ledarskapsverktygen samt en högre kontextuell anpassning till både Bräcke diakoni som organisation och som idéburen organisation än de två andra grupperna. Cheferna i denna grupp anser också i högre grad att anställda i idéburna organisationer har unika drivkrafter och behov.

Alla tre grupper liknar varandra i köns- och utbildningsfördelning, erfarenhet från nuvarande chefspositioner, antal medarbetare samt att de har erfarenhet av att ha arbetat inom offentlig sektor. De medarbetarfokuserade och de balanserade visar liknande mönster i sina svar på övriga frågor i enkäten som de uppdragsfokuserade,

det vill säga en generellt positiv inställning till frågor och påståenden, men med något lägre medelvärden. Alla tre grupper delar uppfattningarna att organisationen anser det viktigt att utveckla arbetet med att styra och leda anställda samt att det är större skillnader mellan drivkrafter och behov hos anställda i idéburna organisationer och anställda i privata än i offentliga organisationer.

6. Referenser

- Baluch, A.M., och H.-G. Ridder. 2021. "Mapping the Research Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations: A Systematic Review and Avenues for Future Research". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 50 (3): 598–625.
- Boezeman, Edwin J, och Naomi Ellemers. 2007. "Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers." *Journal of Applied Psychology* 92 (3): 771.
- Delery, John E, och D Harold Doty. 1996. "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of management Journal* 39 (4): 802–35.
- Guest, David E. 1997. "Human resource management and performance: a review and research agenda". *International journal of human resource management* 8 (3): 263–76.
- Guo, Chao, William A. Brown, Robert F. Ashcraft, Carlton F. Yoshioka, och Hsiang-Kai Dennis Dong. 2011. "Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations". *Review of Public Personnel Administration* 31 (3): 248–69. <https://doi.org/10.1177/0734371X11402878>.
- Ridder, Hans-Gerd, och Alina McCandless. 2010. "Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (1): 124–41.
- Rothschild, Joyce, och Max Stephenson Jr. 2009. "The meaning of democracy in non-profit and community organizations: Charting the currents of change". *American Behavioral Scientist* 52 (6): 800–806.
- Segnestam Larsson, Ola (2024a) *Från administration till ideologi? Tidigare forskning om att strategiskt styra och leda anställda i ideella organisationer*. Stockholm: Marie Cederschiöld högskola.
- Segnestam Larsson, Ola (2024b) *Varför anammar vissa chefer och ledare ett kontextuellt och strategiskt perspektiv på att styra och leda anställda i ideella organisationer?* Stockholm: Marie Cederschiöld högskola.



Den här rapporten handlar om hur chefer inom en idéburen välfärdsorganisation balanserar mellan organisationens uppdrag och medarbetarnas drivkrafter och behov. Rapporten bygger på en enkät till samtliga chefer och på gruppsamtal. Resultaten visar att de flesta chefer upplever att organisationen i hög grad möter medarbetarnas drivkrafter och behov och att organisationens uppdrag motiverar de anställda. De flesta strävar efter en balans mellan uppdraget och medarbetarnas behov, men tre huvudsakliga ledarstilar framträder: medarbetarfokuserade, balanserade och uppdragsfokuserade chefer. Dessa grupper skiljer sig åt i erfarenhet, ålder och verksamhetsområde, men delar synen att ledarskapet ska bygga på tillit, tydlighet och gemensamma värderingar. Rapporten belyser också hur cheferna använder olika verktyg för att styra och leda, och hur väl dessa hänger ihop både med varandra (horisontellt) och med organisationens uppdrag (vertikalt). De flesta upplever en hög grad av samstämmighet, men efterfrågar mer resurser, tid och stöd för att utveckla sitt ledarskap. Ett tema är frågan om ledarskapet är universellt eller kontextuellt. De flesta menar att det måste anpassas till organisationens idéburna karaktär och värdegrund, men samtidigt hålla professionella krav. Rapporten avslutas med att peka på hur arbetet med att styra och leda medarbetare kan bli ett signum för organisationen.

