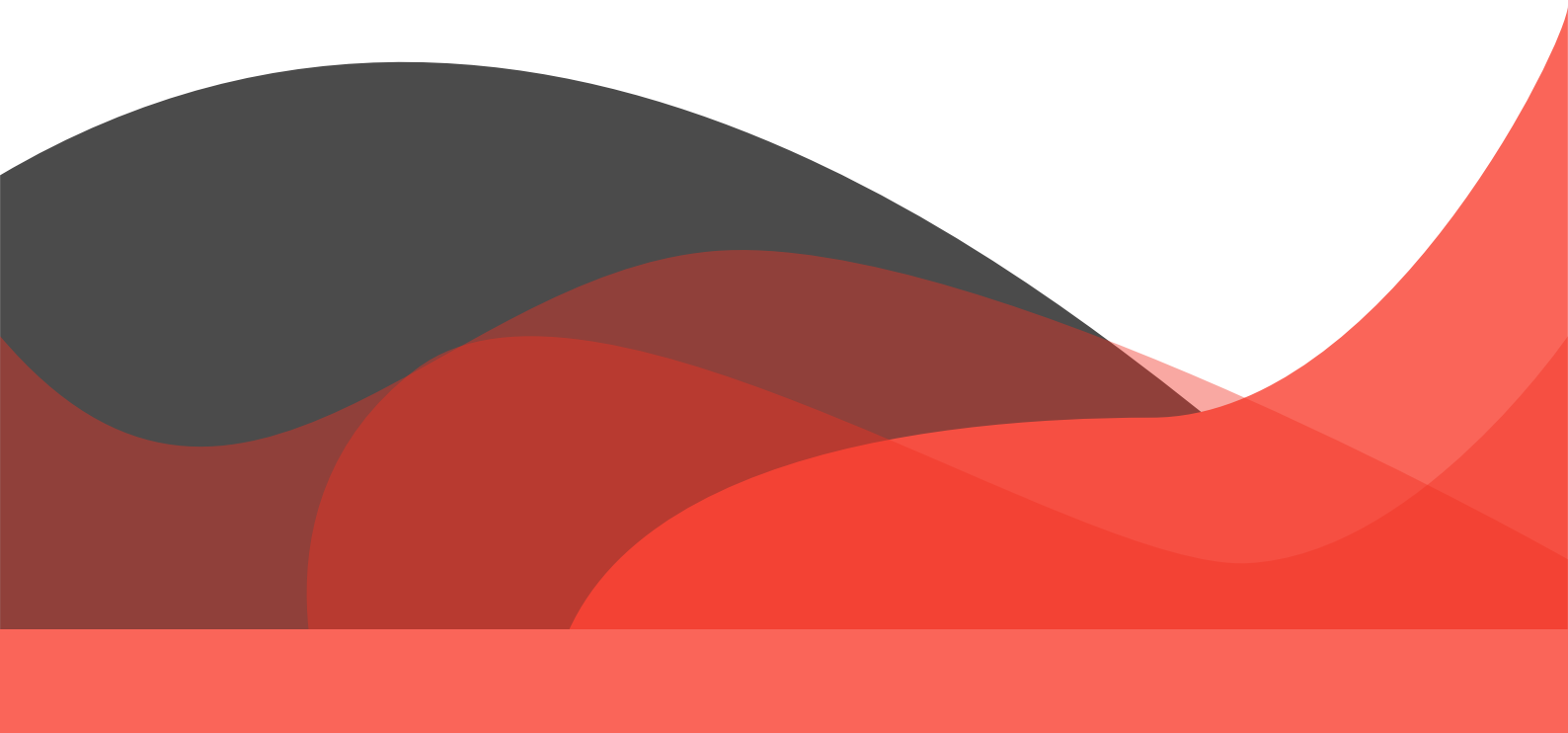




# **Mellan uppdrag och medarbetare – Värderingsstyrning och organisatoriska spänningar i idéburen välfärd**

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



# I korthet

Denna rapport analyserar relationen mellan chefers och medarbetares perspektiv på att styra och leda medarbetare i en idéburen välfärdsorganisation. Genom en jämförande analys av enkätdata från 842 respondenter undersöks hur vision, drivkrafter och relationen mellan uppdrag och medarbetarbehov uppfattas i olika delar av organisationen.

Rapporten visar att det finns en stark gemensam värdegrund och hög samstämmighet kring visionens betydelse. Visionen förstås i rapporten som ett uttryck för organisationens bredare idéburna uppdrag och fungerar som en gemensam referenspunkt som skapar mening, riktning och samhörighet i organisationen. Samtidigt framträder skillnader i hur ledarskapet och balansen mellan uppdrag och medarbetarnas behov uppfattas, särskilt mellan olika verksamhetsområden.

Analysen visar att dessa skillnader inte enbart bör förstås som brister i kommunikation eller genomförande, utan som uttryck för mer grundläggande spänningar i idéburen välfärd. Visionen fungerar väl som kulturell och identitetsskapande kraft, men har en mer begränsad funktion som styrprincip i det dagliga arbetet. Samtidigt varierar uppfattningarna om ledarskapet mellan olika verksamhetsområden, vilket tyder på att möjligheterna att omsätta värderingsstyrda ambitioner påverkas av verksamheternas organisatoriska villkor.

Rapporten argumenterar därför för att styra och leda medarbetare i idéburen välfärd inte främst handlar om att eliminera spänningar mellan uppdrag, verksamhetskrav och medarbetarbehov, utan om att utveckla den organisatoriska förmågan att hantera och navigera i dessa spänningar över tid.

# 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? Du hittar mer information på projektets [hemsida](#). Du kan också kontakta Ola Segnestam Larsson (Ola.Segnestam-Larsson@mchs.se) eller mejla [info@ideellarena.se](mailto:info@ideellarena.se).

# Innehåll

1. Introduktion	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Syftet med rapporten	2
2. Om rapporten	4
2.1 Forskningsansats	4
2.2 Det empiriska underlaget	4
2.3 Datainsamling och enkätens utformning	4
2.4 Analysmetod	5
2.5 Studiens begränsningar	5
2.6 Etiska överväganden och anonymitet	6
3. Strategiska perspektiv på att styra och leda anställda	7
3.1 Uppdraget och medarbetarnas drivkrafter	7
3.2 Horisontella och vertikala perspektiv	8
3.3 Universellt och kontextuellt	9
3.4 Organisatoriska faktorer som påverkar	9
3.5 Inför resultatredovisningen	10
4. Resultat – En jämförande analys	11
4.1 Visionen som samlande kraft – stark samstämmighet	11
4.2 Mötet med drivkrafter – ett ojämnt organisatoriskt genomslag	12
4.3 Prioritering mellan organisationens vision och medarbetarnas behov	13
4.4 Idéburen särart – stabil men differentierad	14
5. Analys och diskussion	16
5.1 Visionen som bärare av uppdraget – stark symbolisk resurs, begränsad operativ styrkraft	16
5.2 Ledarskap mellan norm och praktik	17
5.3 Prioritering av organisationens uppdrag eller medarbetares behov – två samtidigt rationaliteter	17
5.4 Idéburen särart – stabil föreställning, varierande praktik	18
5.5 Sammanfattande tolkning – styrning i två lager	18
6. Slutsatser och rekommendationer	20
6.1 Sammanfattande slutsatser	20
6.2 Rekommendationer – från lösningar till hantering	20
6.3 Avslutande reflektion	21
7. Referenser	22

# 1. Introduktion

I takt med att civilsamhällets organisationer i ökande utsträckning engageras i välfärdsproduktion har frågor om styrning och ledning av anställda fått en alltmer central betydelse. Idéburena organisationer verkar i ett spänningsfält där de samtidigt förväntas leverera professionella tjänster, upprätthålla effektivitet och kvalitet, och förvalta ett värdebaserat uppdrag. Denna dubbelhet innebär att styra och leda medarbetare inte enbart handlar om att nå uppsatta mål, utan också om att förverkliga och upprätthålla organisationens idéburna identitet.

I detta sammanhang har värderingsstyrt ledarskap ofta lyfts fram som en särskilt relevant styrningsform. Genom att formulera och kommunicera organisationens uppdrag och ändamål som en vision, exempelvis om ett mer medmänskligt samhälle, förväntas organisationen kunna förvalta det värdebaserade uppdraget och därigenom skapa motivation, riktning och samhörighet bland medarbetarna. Samtidigt väcker denna form av styrning frågor om vilket genomslag visionen får i praktiken, särskilt i verksamheter som präglas av höga externa krav såsom lagstiftning, kunskapsbaserad eller avtal, begränsade resurser och starka professionella normer.

Tidigare forskning och empiriska studier har i stor utsträckning fokuserat på chefers perspektiv på balansen mellan uppdrag och medarbetare.<sup>1</sup> I en tidigare studie av en idéburen välfärdsorganisation analyserades hur chefer uppfattar sitt uppdrag att leda i spänningsfältet mellan organisationens övergripande uppdrag och medarbetarnas individuella drivkrafter i relation till välfärdsproduktionens krav.<sup>2</sup> Resultaten visade på en stark tilltro till visionens betydelse som styrande och motiverande kraft samt en uttalad ambition att leda utifrån medarbetarnas behov och drivkrafter. Studien finns att ladda ned på forskningsprojektets [hemsida](#).

Samtidigt är ledarskap av medarbetare inte en ensidig process. Dess verkan uppstår i relationen mellan chef och medarbetare. För att förstå hur styrning och ledning av medarbetare fungerar i en organisation krävs därför att även medarbetarnas perspektiv inkluderas. Det är först i mötet mellan intention och upplevelse och mellan ledare och ledda som ledarskapets sammantagna innebörd kan analyseras.

## 1.1 Problemformulering

Att styra och leda medarbetare i en idéburen välfärdsorganisation innebär att verka i ett spänningsfält mellan olika krav och logiker. Å ena sidan finns organisationens uppdrag, som formulerar en normativ riktning och fungerar som grund för identitet och legitimitet. Å andra sidan finns medarbetarnas individuella drivkrafter, professionella normer och arbetsvillkor, som formar det dagliga arbetets förutsättningar. Till detta kommer externa krav kopplade till att producera välfärd,

---

<sup>1</sup> Se exempelvis Ridder och McCandless 2010

<sup>2</sup> Segnestam Larsson och Schneider, 2025

inklusive lagstiftning, kunskapsbaserad, avtal, begränsade resurser och professionella normer.

I tidigare studier av idéburet ledarskap av medarbetare har denna relation ofta beskrivits i termer av balans, som en fråga om att väga uppdragets krav mot individens behov. En sådan förståelse riskerar dock att förenkla den organisatoriska verkligheten. Snarare än att utgöra två storheter som kan harmoniseras genom rätt avvägning, argumenterar vi i denna rapport att uppdrag och medarbetare kan förstås som bärare av delvis olika rationaliteter, vilka inte alltid är förenliga i praktiken.

Denna problematik blir särskilt tydlig i verksamheter, såsom vård och omsorg, som präglas av höga krav på effektivitet, standardisering, lagstiftning och professionell kvalitet. I dessa sammanhang kan utrymmet för att omsätta visionen i det dagliga arbetet vara begränsat, samtidigt som medarbetarnas behov av stöd, återkoppling och rimliga arbetsvillkor blir mer framträdande. Detta skapar en situation där värderingsstyrning riskerar att få en stark symbolisk betydelse, med en mer begränsad genomslagskraft.

Samtidigt finns det en utbredd föreställning, såväl i praktik som i forskning, om att idéburna organisationer kännetecknas av en särskild förmåga att integrera uppdrag och medarbetare genom gemensamma värderingar. Visionen antas fungera som ett verktyg som både motiverar och styr, och därigenom minska spänningar mellan organisationens mål och individens drivkrafter.

Detta ger upphov till en central frågeställning:

- I vilken utsträckning motsvarar föreställningen, att idéburna organisationer kännetecknas av en särskild förmåga att balansera uppdrag och medarbetare, den organisatoriska verksamheten?

Om värderingsstyrt ledarskap fungerar som avsett, bör vi förvänta oss en hög grad av samstämmighet mellan chefers och medarbetares uppfattningar om hur chefer styr och leder medarbetare. Om så inte är fallet, aktualiseras frågan om huruvida skillnaderna bör förstås som brister i genomförande eller som uttryck för mer grundläggande spänningar i hur organisationen är strukturerad och styrd.

En ytterligare dimension av problematiken rör hur dessa spänningar varierar inom organisationen. Tidigare forskning har visat att styrning och ledning av anställda påverkas av organisatoriska faktorer såsom verksamhetens karaktär, grad av professionalisering och externa krav. Det är därför rimligt att anta att relationen mellan uppdrag och medarbetare inte är enhetlig, utan tar sig olika uttryck i olika delar av organisationen.

Mot denna bakgrund blir det centralt att inte enbart identifiera om det finns skillnader mellan chefers och medarbetares perspektiv, utan också att analysera vad dessa skillnader representerar. Är de uttryck för tillfälliga avvikelser eller indikerar de mer stabila mönster i hur värderingsstyrt ledarskap fungerar i organisationens verksamhet?

## 1.2 Syftet med rapporten

Denna rapport syftar till att fördjupa förståelsen av värderingsstyrt ledarskap i idéburen välfärd genom att jämföra chefers och medarbetares perspektiv på chefers sätt att styra och leda medarbetare. Genom att analysera i vilken utsträckning dessa

perspektiv sammanfaller eller divergerar blir det möjligt att identifiera inte bara skillnader i uppfattningar, utan också mer grundläggande spänningar i hur organisationen styrs och leds.

Rapportens centrala utgångspunkt är att sådana skillnader inte enbart bör förstås som brister i kommunikation eller genomförande. I stället kan de ses som uttryck för en mer grundläggande organisatorisk problematik. Det vill säga att värderingsstyrt ledarskap kan fungera väl som en kulturell och identitetsskapande kraft, men kan ha en mer begränsad bärkraft som operativ styrprincip i komplexa och resurskrävande verksamheter. När visionen omsätts i praktiska prioriteringar uppstår därmed återkommande spänningar mellan uppdraget, medarbetarnas villkor och drivkrafter och verksamhetens krav.

Syftet med rapporten är att analysera dessa spänningar genom en jämförande studie av chefers och medarbetares uppfattningar om:

- visionens betydelse som motiverande och styrande kraft,
- hur ledarskapet relaterar till medarbetarnas individuella drivkrafter och behov,
- hur balansen mellan organisationens uppdrag och individ uppfattas samt
- hur organisationens idéburna särart förstås i relation till andra sektorer.

Genom denna analys bidrar rapporten med en fördjupad förståelse av de villkor under vilka värderingsstyrt ledarskap verkar i idéburna välfärdsorganisationer. I stället för att enbart identifiera avvikelser mellan olika perspektiv, syftar rapporten till att belysa de underliggande logiker och spänningar som formar ledarskapet av medarbetare i denna typ av organisationer.

## 2. Om rapporten

### 2.1 Forskningsansats

Studien har en kvantitativ och komparativ ansats med syfte att analysera relationen mellan chefers intentioner och medarbetares upplevelser av styrning och ledning av medarbetare i olika delar en idéburen välfärdsorganisation. Den komparativa designen möjliggör en systematisk jämförelse mellan två grupper vars perspektiv ofta studeras var för sig.

Ansatsen kan beskrivas som en form av relationell analys, där fokus inte enbart ligger på respektive grupps uppfattningar, utan på de mönster som uppstår i jämförelsen mellan dem. I denna mening används skillnader i skattningar inte främst som mått på avvikelser, utan som analytiska indikatorer på underliggande spänningar i organisationens sätt att styra och leda medarbetare.

Detta innebär att studien inte utgår från antagandet att en hög grad av överensstämmelse nödvändigtvis är ett ideal, eller att skillnader per definition utgör problem. I stället betraktas variationer mellan chefers och medarbetares perspektiv som empiriska uttryck för hur olika logiker och villkor samexisterar i olika delar av organisationen.

### 2.2 Det empiriska underlaget

Det empiriska materialet består av enkätdata från totalt 842 respondenter inom en idéburen välfärdsorganisation, varav 48 chefer och 794 medarbetare. Urvalet omfattar samtliga större verksamhetsområden samt både operativa och stödjande funktioner, vilket möjliggör analyser av variationer inom organisationen.

Den kvantitativa tyngdpunkten ligger tydligt på medarbetargruppen, vilket speglar organisationens struktur. Samtidigt innebär denna obalans att jämförelser mellan grupperna bör tolkas med viss försiktighet. Chefernas svar representerar en mindre och mer heterogen grupp, medan medarbetarnas svar i större utsträckning fångar variationer i den operativa verksamheten.

Materialets bredd möjliggör analyser på både aggregerad nivå och nedbrutet på verksamhetsområden, vilket är centralt för att identifiera hur relationen mellan uppdrag och medarbetare varierar inom organisationen.

### 2.3 Datainsamling och enkätens utformning

Datainsamlingen genomfördes genom två parallella enkäter: en riktad till chefer och en till medarbetare. Medarbetarenkäten genomfördes inom ramen för en befintlig medarbetarundersökning medan chefsenkäten utformades separat men med motsvarande tematiska struktur. Resultaten från den senare enkäten har publicerats som en egen rapport.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Segnestam Larsson och Schneider, 2025

Enkätinstrumenten konstruerades för att möjliggöra jämförelser mellan grupperna, samtidigt som frågorna anpassades till respektive roll. Detta innebär att vissa frågor formulerades i termer av eget agerande (för chefer) och andra i termer av upplevelse av ledarskap (för medarbetare).

I enkätfrågorna används begreppet vision som ett konkret och tillgängligt uttryck för organisationens idéburna riktning. Visionen ska dock inte förstås som identisk med organisationens uppdrag. Med uppdrag avses här ett bredare begrepp som omfattar organisationens ändamål, verksamhet och åtaganden. Till detta kommer de externa villkor som följer av exempelvis avtal, lagstiftning och professionella krav. Enkäten undersöker därmed visionens roll som bärare av uppdraget i styrning och ledning av medarbetare, men analysen tolkar resultaten i relation till det bredare idéburna uppdraget.

Frågorna organiserades kring tre övergripande teman:

1. Visionens genomslag: i vilken utsträckning organisationens vision upplevs som motiverande och styrande
2. Drivkrafter och behov: hur individuella drivkrafter uppmärksammas och integreras i ledarskapet
3. Sektorsspecifika faktorer: uppfattningar om den idéburna verksamhetens särart

Svaren samlades huvudsakligen in via femgradiga Likertskalor, vilket möjliggör jämförelser av genomsnittliga skattningar mellan grupperna. Enkätens konstruktion innebär dock att olika typer av utsagor jämförs. Chefers självskattningar av intentioner och handlingar ställs mot medarbetares upplevelser av dessa. Detta är en medveten design, men innebär också att resultaten bör tolkas som relationella snarare än direkt jämförbara mått.

## 2.4 Analysmetod

Analysen bygger primärt på jämförelser av medelvärden mellan grupperna, både på övergripande nivå och nedbrutet på verksamhetsområden. Dessa jämförelser används för att identifiera mönster av samstämmighet och skillnad i hur ledarskapet av medarbetare uppfattas. I stället för att enbart kvantifiera skillnader används dessa som utgångspunkt för tolkning. De identifierade skillnaderna analyseras som indikatorer på potentiella spänningar mellan olika sätt att förstå och praktisera ledarskap i organisationen.

Detta innebär att analysen har ett explorativt och tolkande inslag, trots sin kvantitativa grund. Fokus ligger inte på att fastställa kausala samband, utan på att synliggöra och problematisera mönster i materialet. Det bör samtidigt noteras att eftersom analysen huvudsakligen baseras på medelvärden så kan inte variationer inom grupperna fångas fullt ut. Resultaten ger därmed en översiktlig bild av mönster i organisationen, snarare än en detaljerad analys av individuella variationer.

## 2.5 Studiens begränsningar

Studien bygger på självrapporterade uppgifter från chefer och medarbetare. Resultaten fångar därmed respondenternas uppfattningar om ledarskap och prioriteringar snarare än faktiska beteenden eller beslut i konkreta situationer.

Det kan inte uteslutas att svaren i viss utsträckning påverkas av normativa föreställningar om hur ett gott ledarskap bör utövas eller hur relationen mellan organisationens uppdrag och medarbetarnas behov bör se ut. Detta gäller såväl chefers som medarbetares svar.

Samtidigt är det just dessa uppfattningar som står i fokus för studien. Syftet är inte att fastställa hur ledarskapet faktiskt bedrivs i varje enskild situation, utan att analysera hur olika grupper inom organisationen uppfattar och tolkar ledarskapet. Även om sådana uppfattningar kan påverkas av normativa förväntningar utgör de en viktig del av de organisatoriska processer som studien avser att belysa.

## 2.6 Etiska överväganden och anonymitet

Studien har genomförts med hänsyn till forskningsetiska principer om frivillighet, informerat samtycke och anonymitet. Deltagarna informerades om studiens syfte och hur materialet skulle användas, och deltagandet var frivilligt. All data har hanterats på ett sådant sätt att enskilda individer inte kan identifieras. Resultaten presenteras uteslutande på gruppnivå, och särskild försiktighet har iakttagits vid redovisning av mindre grupper för att säkerställa anonymitet.

## 3. Strategiska perspektiv på att styra och leda anställda

Vad innebär ett strategiskt perspektiv på att styra och leda anställda? Enkäterna med cheferna och medarbetarna 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 och kan tillsammans sägas lägga en grund för vad ett strategiskt perspektiv på att styra och leda anställda kan vara i detta sammanhang.<sup>4</sup> Litteraturöversikten finns att ladda ned på forskningsprojektets [hemsida](#). I det här avsnittet presenterar vi en kort sammanfattning.

### 3.1 Uppdraget och medarbetarnas drivkrafter

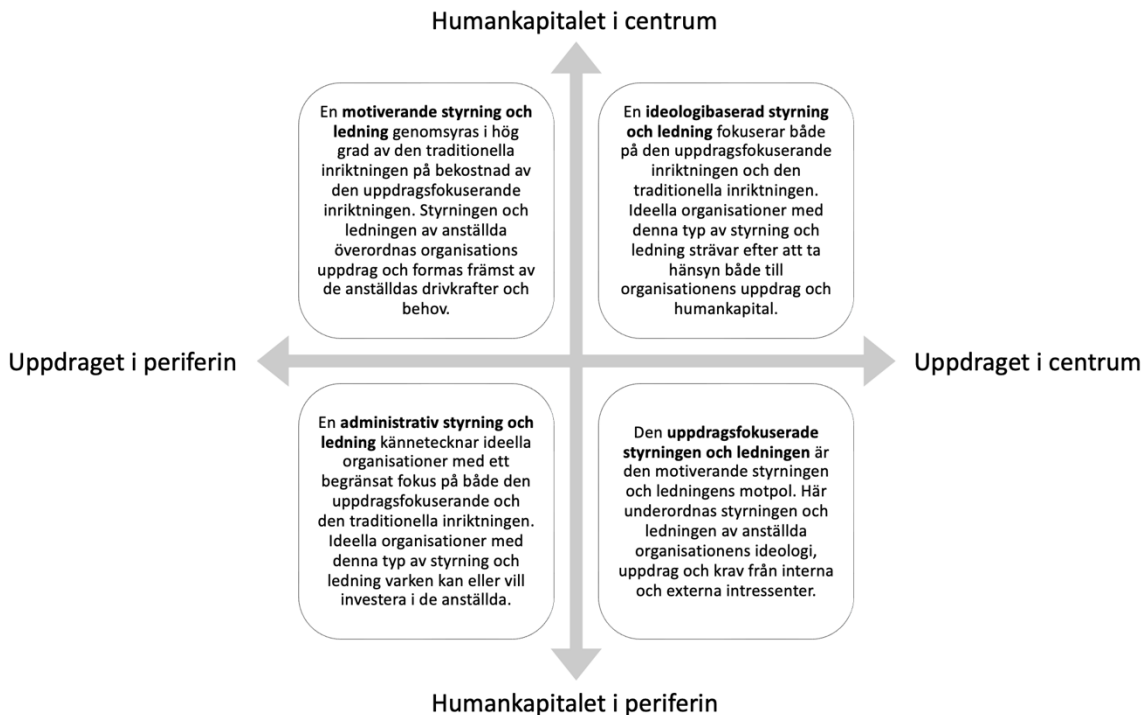
Ett av temana rör frågan om vad som är i centrum för att styra och leda medarbetare inom idéburna organisationer. Är det uppdraget, medarbetarnas drivkrafter eller en kombination av båda? Frågan härstammar från ett ramverk som introducerades år 2010 av två forskare från Tyskland.<sup>5</sup> Ramverket lyfter fram fyra olika idealtyper för att styra och leda anställda i idéburna organisationer.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Segnestam Larsson, 2024a

<sup>5</sup> Ridder och McCandless 2010

<sup>6</sup> 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.

Enkäterna med cheferna och medarbetarna 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/dina medarbetares drivkrafter och behov? Hur balanserar du ditt/din chef sitt sätt att styra och leda dina/sina medarbetare mellan organisationens uppdrag och dina/sina 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.<sup>7</sup>

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.<sup>8</sup> 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, till

<sup>7</sup> Delery och Doty 1996

<sup>8</sup> Guest 1997

exempel principer, policys och verktyg, som måste fogas samman och stödja varandra.

Den horisontella passformen kompletterades med forskning om en vertikal passform.<sup>9</sup> 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.

### 3.3 Universellt och kontextuellt

Forskningen om att styra och leda anställda i idéburna organisationer har också undersökt i vilken grad detta arbete är universellt eller kontextuellt.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

Delar av enkäten med chefer och medarbetare i den idéburna välfärdsorganisationen baserades på universella och kontextuella perspektiv på ledarskap. Frågorna som ställdes inkluderade: I vilken grad anpassar du ditt/din chef sitt sätt att styra och leda medarbetare till din/sin organisation? I vilken grad anpassar du ditt/din chef sitt sätt att styra och leda medarbetare till att det är en idéburen organisation som du/den 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.<sup>12</sup> 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 samma utvecklingsfas tenderar också att styra och leda medarbetare på liknande sätt.

---

<sup>9</sup> A.M. Baluch och Ridder 2021

<sup>10</sup> Delery och Doty 1996

<sup>11</sup> Rothschild och Stephenson Jr 2009; Boezeman och Ellemers 2007

<sup>12</sup> Se en sammanställning i Segnestam Larsson, 2024a

I en artikel testas betydelsen av organisatoriska faktorer i en enkät med mer än 200 amerikanska organisationer.<sup>13</sup> 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 forskning 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. Organisationens tidshorisonter påverkar också, där kortsiktighet utgör en betydande barriär för arbetet med att utveckla det strategiska ledarskapet.

### 3.5 Inför resultatredovisningen

Tillsammans synliggör dessa perspektiv att strategisk styrning och ledning av anställda i idéburna organisationer inte enbart handlar om att implementera en uppsättning verktyg eller principer. Perspektiven öppnar snarare för att förstå ledarskap som något som formas i relation till organisationens uppdrag, medarbetarnas drivkrafter och behov, professionella villkor och den institutionella kontexten. Mot denna bakgrund blir det relevant att undersöka hur relationen mellan uppdrag, ledarskap och medarbetare uppfattas inom organisationen.

---

<sup>13</sup> Guo m.fl. 2011

## 4. Resultat – En jämförande analys

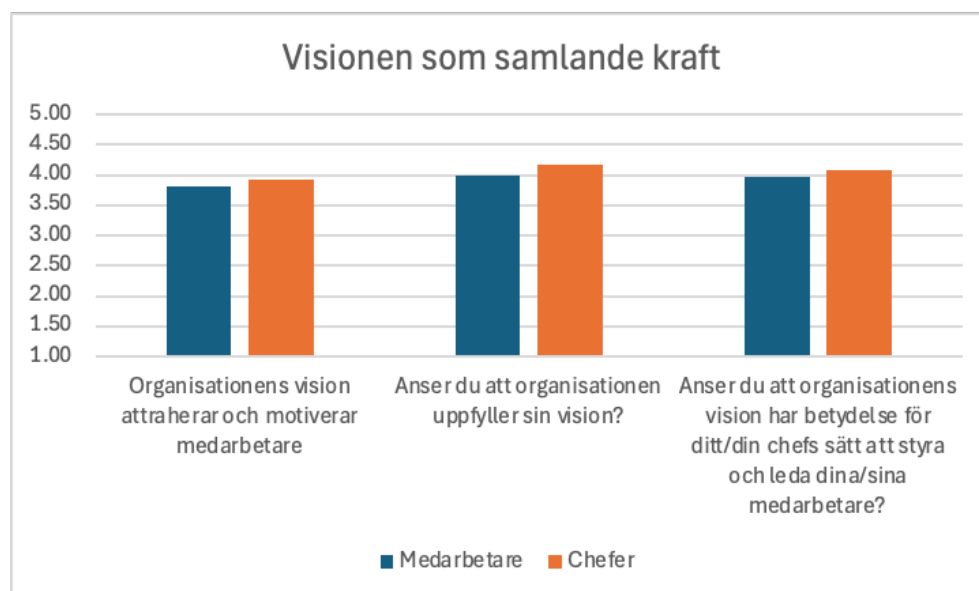
Detta kapitel presenterar resultaten från enkätundersökningarna genom en jämförande analys av chefers och medarbetares skattningar. I stället för att enbart redovisa skillnader i medelvärden ligger fokus på att identifiera mönster av samstämmighet och divergens samt vad dessa mönster indikerar om organisationens sätt att styra och leda.

Analysen är strukturerad kring tre centrala teman: (1) visionens roll, (2) mötet med medarbetarnas drivkrafter, samt (3) balansen mellan uppdrag och individ. Avslutningsvis behandlas (4) synen på den idéburna särarten.

I den löpande analysen används begreppet uppdrag för att beteckna organisationens ändamål och styrande riktning. I resultatredovisningen återges enkätfrågornas formuleringar med begreppet vision, eftersom detta var det begrepp som användes i enkäten och som fungerade som ett tillgängligt uttryck för uppdraget för respondenterna.

### 4.1 Visionen som samlande kraft – stark samstämmighet

Ett genomgående resultat är den höga graden av samstämmighet mellan chefer och medarbetare när det gäller visionens betydelse. Båda grupperna skattar visionens attraktionskraft, uppfyllnad och betydelse för ledarskapet högt, med endast mindre skillnader i medelvärden.



Svarsalternativ: 1 = stämmer mycket dåligt, 5 = stämmer mycket bra

Detta indikerar att visionen fungerar som en gemensam referenspunkt i organisationen. Den upplevs inte enbart som formell retorik, utan som en källa till

motivation och mening i arbetet. Visionen tycks därmed fungera samlande i organisationen, där olika delar samlas kring en gemensam förståelse av uppdraget i form av visionen.

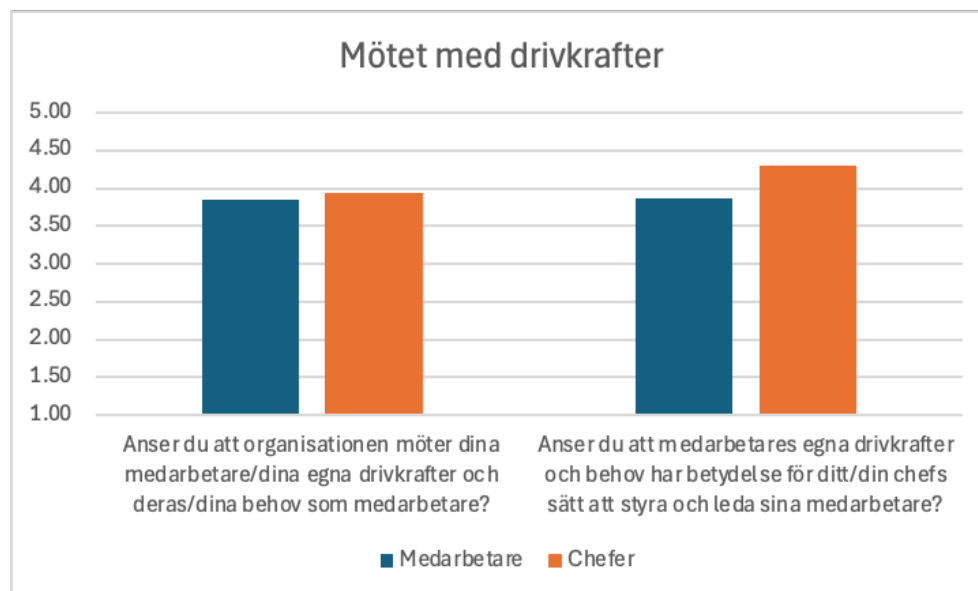
När resultaten bryts ned på verksamhetsområden framträder några viktiga nyanser. Samstämmigheten är särskilt hög i vårdverksamheter och det som vi i denna rapport kallar för övriga verksamheter, där skillnaderna mellan chefers och medarbetares skattningar är marginella. Detta tyder på att visionens betydelse antagligen också reproduceras i det dagliga arbetet i dessa verksamheter.

Samtidigt framträder mindre men systematiska skillnader, där chefer generellt skattar visionens genomslag något högre än medarbetare. Vidare anser chefer i sociala verksamheter i högre grad och chefer inom administrationen i lägre grad än medarbetare att visionen fungerar som en gemensam referenspunkt. Chefer inom övriga verksamheter anser också i lägre grad än medarbetarna att visionen har betydelse för deras sätt att styra och leda medarbetare. Detta antyder att även om visionen delas, kan dess innebörd uppfattas olika beroende på position i organisationen.

Sammanfattningsvis visar resultaten att visionen utgör en stark och relativt okontroversiell grund i organisationen. Den fungerar som ett gemensamt språk och en källa till legitimitet, vilket skapar förutsättningar för att styra och leda medarbetare samt samordning över verksamhetsgränser.

## 4.2 Mötet med drivkrafter – ett ojämnt organisatoriskt genomslag

När analysen rör sig från visionen som övergripande ram till ledarskapet av medarbetare framträder en mer komplex bild. Här uppstår tydligare skillnader mellan chefers och medarbetares skattningar.



Svarsalternativ: 1 = stämmer mycket dåligt, 5 = stämmer mycket bra

Den mest framträdande skillnaden gäller i vilken utsträckning medarbetares drivkrafter uppfattas påverka ledarskapet. Chefer skattar detta genomgående högre

än medarbetare. Detta mönster indikerar att det finns en diskrepans mellan hur ledarskapet avses utövas och hur det upplevs i praktiken.

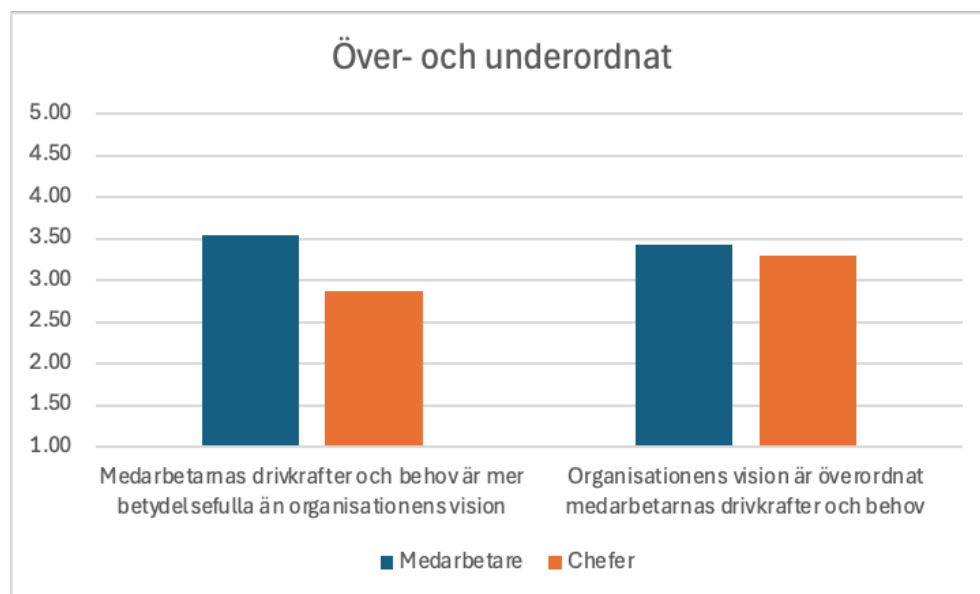
Detta gap är inte jämnt fördelat inom organisationen, utan varierar mellan olika verksamhetsområden. I vissa delar, särskilt inom vård- och sociala verksamheter, skattar cheferna organisationens och sin förmåga att ta hänsyn till medarbetarnas drivkrafter mycket högt medan medarbetarnas upplevelser ligger på en mer moderat nivå. I andra delar av organisationen, som inom övriga verksamheter och administrationen, skattar cheferna organisationens och sin förmåga att ta hänsyn till medarbetarnas drivkrafter och behov lägre än vad medarbetarna gör.

Detta mönster indikerar att gapet inte enbart kan förstås som en generell egenskap hos organisationen, utan som något som formas i relation till verksamhetens villkor. I vård- och sociala verksamheter, där arbetsintensitet, tidspress och operativa krav är särskilt framträdande, tycks utrymmet för att synliggöra och omsätta individuella drivkrafter vara mer begränsat. Övriga verksamheter och administration, med större handlingsutrymme, verkar ge bättre möjligheter att integrera medarbetarnas drivkrafter i det dagliga arbetet.

Sammantaget visar resultaten att även om ambitionen att leda utifrån medarbetarnas drivkrafter och behov är stark, är dess genomslag ojämnt fördelat inom organisationen.

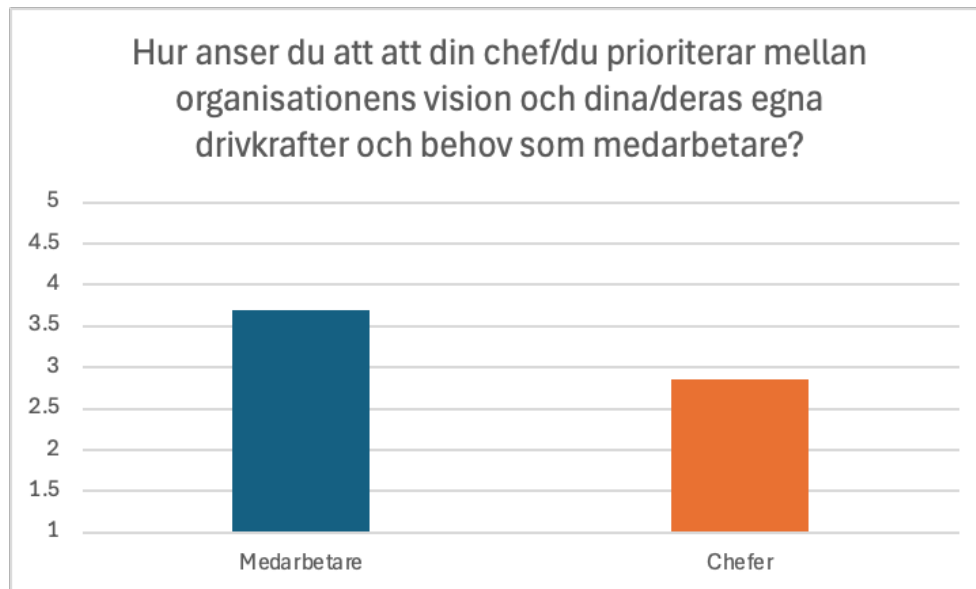
### 4.3 Prioritering mellan organisationens vision och medarbetarnas behov

Materialet visar en skillnad mellan chefer och medarbetare i synen på relationen mellan organisationens vision och medarbetarnas individuella drivkrafter och behov. Chefer tenderar att i högre grad betona visionens överordnade roll medan medarbetare i större utsträckning framhåller betydelsen av egna behov och drivkrafter i svaren på det första påståendet.



Svarsalternativ: 1 = stämmer mycket dåligt, 5 = stämmer mycket bra

När det gäller påståenden om visionen är överordnad medarbetarnas drivkrafter och behov samt frågan om hur chefer prioriterar mellan visionen och medarbetares behov framträder ett delvis omvänt mönster. Chefer uppger att de i något högre grad prioriterar organisationens vision medan medarbetare anger att organisationens vision är överordnad medarbetarnas drivkrafter och behov samt upplever att cheferna i hög grad prioriterar medarbetarnas drivkrafter och behov.



Svarsalternativ: 1 = prioriterar organisationens vision, 5 = prioriterar medarbetares behov

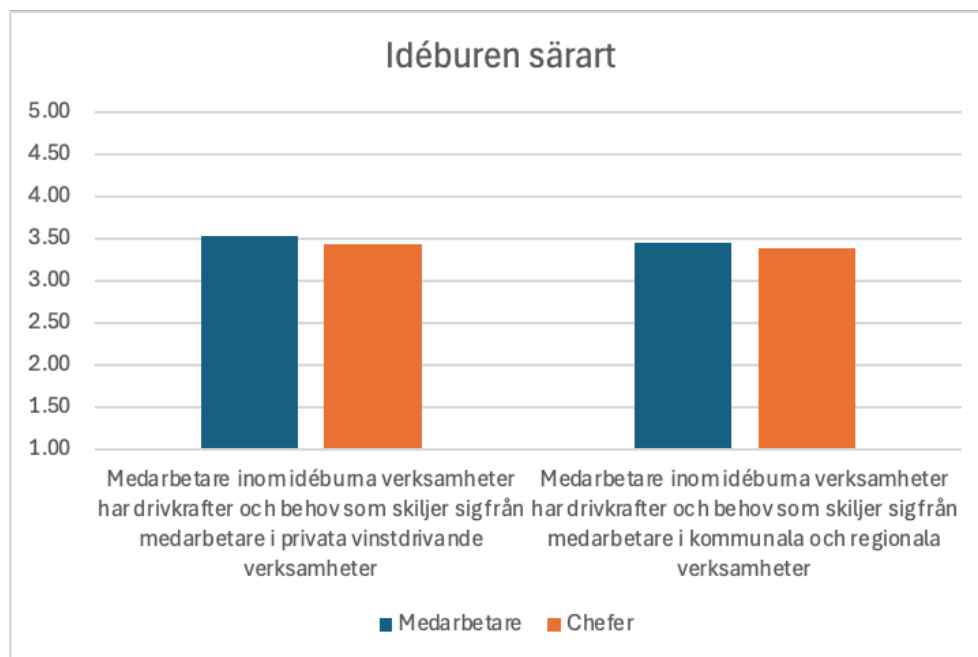
Resultaten tyder på att medarbetarnas uppfattningar varierar beroende på vilken aspekt av ledarskapet som efterfrågas. När frågan gäller relationen mellan vision och individuella behov framstår visionen som mer överordnad. När frågan däremot gäller hur ledarskapet prioriterar mellan vision och drivkrafter upplever medarbetarna i relativt hög grad att deras behov tillgodoses. Detta kan indikera att medarbetarna uppfattar ledarskapet som mer pragmatiskt och situationsanpassat än vad chefernas mer visionsorienterade beskrivningar antyder.

Även om medarbetarnas bedömning ligger tydligt över mittvärdet i alla verksamhetsområden så är skillnaderna mellan chefers och medarbetares skattningar minst i vårdverksamheter och administrationen. I dessa sammanhang tycks både chefer och medarbetare i högre grad orientera sig mot uppdragets externa och operativa krav. I sociala och övriga verksamheter är skillnaderna större.

Sammantaget pekar detta på att relationen mellan vision, uppdragets krav och medarbetarbehov inte enbart handlar om individuella uppfattningar, utan också om hur olika organisatoriska sammanhang påverkar vad som prioriteras.

#### 4.4 Idéburen särart – stabil men differentierad

När det gäller uppfattningen om den idéburna verksamhetens särart framträder ett mer nyanserat mönster. Både chefer och medarbetare uppger att idéburna medarbetare skiljer sig från de i andra sektorer, även om skillnaden beskrivs som måttlig. Uppfattningen är relativt samstämmig mellan grupperna.



Svarsalternativ: 1 = stämmer mycket dåligt, 5 = stämmer mycket bra

Detta tyder på att föreställningen om en idéburen särart är relativt stabil inom organisationen. Den delas i stor utsträckning av både chefer och medarbetare, och påverkas endast marginellt av tidigare erfarenhet från andra sektorer.

Samtidigt visar analyser på verksamhetsnivå att denna särart inte uppfattas som enhetlig. I vissa delar av organisationen är skillnaderna mellan chefers och medarbetares uppfattningar mer framträdande medan den i andra delar är mer enhetlig. I synnerhet övriga verksamheter och i viss mån administrationen präglas av skillnader i uppfattning. Chefer inom administrationen anser i högre grad än medarbetare medan chefer inom övriga verksamheter anser i lägre grad än medarbetare att idéburna medarbetare skiljer sig från de i andra sektorer.

Detta indikerar att den idéburna särarten inte bör förstås som en fast egenskap, utan som något som formas och omförhandlas i relation till verksamhetens kontext.

## 5. Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras resultaten med utgångspunkt i rapportens problemformulering, det vill säga att relationen mellan uppdrag och medarbetare i idéburen välfärd inte enbart handlar om balans, utan om hur olika logiker samexisterar och ibland kolliderar i praktiken.

Analysen tar sin utgångspunkt i tre centrala iakttagelser:

1. den höga samstämmigheten kring visionen,
2. variationerna i hur ledarskapet uppfattas samt
3. skillnaderna i synen på relationen mellan uppdrag och medarbetarbehov.

Sammantaget visar resultaten att organisationen präglas av en kombination av stark kulturell samstämmighet och återkommande operativa spänningar. Dessa spänningar framträder dock inte på ett enhetligt sätt, utan varierar beroende på verksamhet, fråga och organisatoriskt sammanhang.

### 5.1 Visionen som bärare av uppdraget – stark symbolisk resurs, begränsad operativ styrkraft

Resultaten visar en hög grad av samstämmighet kring visionens betydelse. Detta bekräftar bilden av värderingsstyrning som en central mekanism i idéburna organisationer, där visionen fungerar som en källa till mening, motivation och identitet.

Samtidigt visar analysen att denna samstämmighet inte fullt ut översätts till enhetliga praktiker. När visionen omsätts i konkreta prioriteringar uppstår skillnader mellan chefers och medarbetares uppfattningar. Visionen tycks därmed ha större betydelse för kulturell integration än för praktiska prioriteringar i det dagliga arbetet.

Chefernas starka betoning av visionen kan förstås som ett uttryck för normativa förväntningar på hur ett idéburet ledarskap bör utformas.<sup>14</sup> Visionen fungerar därmed som en referenspunkt för organisationen och som ett uttryck för organisationens uppdrag, men inte som ett tillräckligt verktyg för att ensam hantera de avvägningar som uppstår i komplexa välfärdsverksamheter. I praktiken tycks verksamhetens operativa krav i vissa sammanhang begränsa möjligheterna att omsätta värderingsstyrningens ambitioner fullt ut.

Detta innebär inte att visionen saknar operativ betydelse. Snarare tyder resultaten på att visionens funktion varierar beroende på verksamhetens villkor. I vissa delar av organisationen tycks visionen också reproduceras i det dagliga arbetet medan den i andra delar främst fungerar som en övergripande orientering.

---

<sup>14</sup> DiMaggio & Powell 1983

## 5.2 Ledarskap mellan norm och praktik

Resultaten visar att chefer och medarbetare återkommande uppfattar ledarskapet olika när det gäller hur medarbetarnas drivkrafter och behov påverkar ledarskapet. Chefer beskriver i hög grad ett ledarskap som tar hänsyn till medarbetarnas drivkrafter medan medarbetarnas skattningar generellt är mer återhållsamma.

Samtidigt visar resultaten att dessa skillnader inte är entydiga. I vissa verksamheter, särskilt inom administration och övriga verksamheter, skattar medarbetarna organisationens och ledarskapets förmåga att ta hänsyn till individuella drivkrafter högre än cheferna själva gör. Detta indikerar att relationen mellan chefers intentioner och medarbetarnas upplevelser är mer komplex än vad ett enkelt "gap-perspektiv" fångar.

En möjlig tolkning är att chefer och medarbetare relaterar till olika aspekter av ledarskapet. Cheferna beskriver i högre grad ledarskapets normativa orientering och ambitioner medan medarbetarna i större utsträckning utgår från hur ledarskapet faktiskt upplevs i vardagen.

Resultaten pekar också på betydelsen av verksamhetens kontext. I vård- och sociala verksamheter, där arbetsintensitet, tidspress och externa krav är särskilt framträdande, framträder skillnaderna mellan chefers och medarbetares uppfattningar tydligare. I verksamheter med större handlingsutrymme tycks det däremot finnas bättre förutsättningar att integrera medarbetarnas drivkrafter i det dagliga arbetet.

Detta stödjer ett kontextuellt perspektiv på styrning och ledning, där möjligheterna att omsätta värderingsstyrda ambitioner formas i relation till verksamhetens organisatoriska och professionella villkor.<sup>15</sup>

## 5.3 Prioritering av organisationens uppdrag eller medarbetares behov – två samtidiga rationaliteter

Materialet visar att chefer och medarbetare delvis uppfattar relationen mellan organisationens uppdrag och medarbetarnas behov på olika sätt. Chefer beskriver sitt ledarskap som en balans mellan organisationens uppdrag och medarbetarnas behov medan medarbetarna i större utsträckning upplever att deras behov faktiskt tillgodoses i praktiken.

Samtidigt visar resultaten att medarbetarnas svar varierar beroende på vilken aspekt av ledarskapet som efterfrågas. När frågan gäller relationen mellan vision och individuella behov framstår visionen som relativt överordnad. När frågan däremot gäller hur ledarskapet faktiskt prioriterar mellan vision och medarbetarbehov upplever medarbetarna i relativt hög grad att deras behov tillgodoses.

Detta kan tolkas som att medarbetarna skiljer mellan organisationens normativa orientering och det praktiska ledarskapets vardagliga uttryck. Visionen uppfattas som överordnad på ett principiellt plan samtidigt som ledarskapet i praktiken framstår som mer pragmatiskt och situationsanpassat.

---

<sup>15</sup> Guest 1997; Delery & Doty 1996

Resultaten indikerar därmed inte en enkel motsättning mellan uppdrag och medarbetarbehov, utan snarare att organisationen präglas av två samtidigt rationaliteter<sup>16</sup>:

- en normativ/strategisk rationalitet, kopplad till organisationens uppdrag, vision och långsiktiga riktning
- en operativ/professionell rationalitet, kopplad till verksamhetens krav, arbetsvillkor och praktiska genomförande

Dessa rationaliteter är båda legitima, men deras relativa betydelse varierar beroende på verksamhetens villkor. I verksamheter präglade av starka externa krav och hög operativ belastning tycks uppdragets och verksamhetens krav få större genomslag medan verksamheter med större organisatoriskt handlingsutrymme ger bättre möjligheter till situationsanpassning och flexibilitet.

## 5.4 Idéburen särart – stabil föreställning, varierande praktik

Studien visar att föreställningen om en idéburen särart är relativt stabil inom organisationen. Den delas av både chefer och medarbetare och påverkas endast marginellt av tidigare erfarenheter. Samtidigt visar variationerna mellan verksamheter att denna särart inte är enhetlig i praktiken. I vissa sammanhang framstår den som central medan den i andra är mer perifer eller tolkas på olika sätt av chefer och medarbetare.

Detta stödjer ett kontextuellt perspektiv på styrning och ledning, där organisatoriska praktiker formas i relation till specifika villkor snarare än universella principer.<sup>17</sup> Den idéburna identiteten framträder därmed inte som en fast egenskap, utan som något som ges olika betydelse beroende på verksamhetens krav, professionella normer och organisatoriska sammanhang.

## 5.5 Sammanfattande tolkning – styrning i två lager

Sammantaget visar analysen att organisationens styrning och ledning fungerar i två delvis överlappande lager:

1. Ett kulturellt lager, där uppdraget uttrycks genom vision och värderingar som skapar samhörighet, mening och legitimitet
2. Ett operativt lager, där prioriteringar formas av verksamhetens krav, resurser och organisatoriska villkor

Analysen indikerar att organisationens styrning fungerar i två delvis sammanflätade lager. Det kulturella lagret skapar riktning, identitet och legitimitet, medan det operativa lagret formas av professionella krav, resurser och vardagliga prioriteringar som följer av att bedriva komplex välfärdsverksamhet. Spänningar uppstår inte främst därför att något av lagren saknas, utan därför att de inte alltid är fullt integrerade.

Resultatet blir en organisation som uppvisar hög grad av samstämmighet på ett övergripande plan, men tydliga variationer i hur styrningen upplevs i praktiken. Analysen pekar därmed på att värderingsstyrt ledarskap har en stark förmåga att

---

<sup>16</sup> Ridder & McCandless 2010

<sup>17</sup> Delery & Doty 1996

skapa mening, riktning och identitet, men en mer begränsad kapacitet att ensam hantera de avvägningar som uppstår i komplexa välfärdsverksamheter. Snarare än att eliminera spänningen mellan uppdrag och medarbetare fungerar värderingsstyrningen som en ram inom vilken denna spänning kontinuerligt måste hanteras.

## 6. Slutsatser och rekommendationer

### 6.1 Sammanfattande slutsatser

Denna studie har analyserat relationen mellan chefers och medarbetares perspektiv på styrning och ledning i en idéburen välfärdsorganisation. Resultaten visar på en organisation som präglas av en stark gemensam värdegrund, men samtidigt av återkommande spänningar i hur denna värdegrund omsätts i praktiken. Utifrån detta kan tre övergripande slutsatser formuleras.

**Visionen fungerar som kulturell samordning, men inte som operativ styrning.**

Det råder en hög grad av samstämmighet kring visionens betydelse. Den fungerar som en gemensam referenspunkt som skapar mening, legitimitet och samhörighet i organisationen och är ett uttryck för organisationens uppdrag. Samtidigt visar analysen att visionen tycks ha större betydelse för kulturell integration än för praktiska prioriteringar i det dagliga arbetet. När den omsätts i konkreta prioriteringar uppstår skillnader i hur den tolkas och används.

**Prioriteringsgapet mellan chefer och medarbetare är ett strukturellt mönster.**

Chefer uppger att de i sina prioriteringar lägger något större vikt vid organisationens uppdrag medan medarbetarna uppfattar att chefernas prioriteringar i praktiken i högre grad lutar mot medarbetarnas behov. Denna skillnad framträder inte som enstaka avvikelser, utan som ett mönster som varierar med verksamhetens villkor. Det indikerar att skillnaden inte enbart är ett resultat av brister i genomförande, utan av hur ledarskap formas i mötet mellan normativa ambitioner och operativa krav.

**Spänningen mellan uppdrag och medarbetare är ett grundvillkor.** Den tydligaste diskrepansen i studien rör balansen mellan organisationens uppdrag och medarbetarnas behov. Chefer beskriver sitt ledarskap som en balans mellan uppdragets krav och medarbetarnas behov medan medarbetarna i högre grad uppfattar att deras egna behov tillgodoses i praktiken. Denna skillnad bör inte förstås som ett problem som enkelt kan lösas, utan som ett uttryck för två samtidiga och legitima rationaliteter i organisationen: en normativ/strategisk rationalitet och en operativ/professionell rationalitet. Spänningen mellan dem framstår därmed som ett grundläggande villkor för att leda i denna typ av verksamhet.

### 6.2 Rekommendationer – från lösningar till hantering

Mot bakgrund av dessa slutsatser bör utvecklingen av ledarskapet i organisationen inte primärt inriktas på att eliminera skillnader eller skapa fullständig samstämmighet mellan uppdrag och medarbetare. I stället handlar det om att utveckla förmågan att hantera och navigera i de spänningar som identifierats i mötet mellan vision, verksamhetskrav och medarbetarbehov. Följande rekommendationer syftar till att stärka denna.

Erkänn spänningen som ett grundvillkor. Ett första steg är att tydliggöra att spänningen mellan uppdrag och medarbetare inte är ett tecken på att organisationen fungerar dåligt, utan en konsekvens av villkoren för att leda i en komplex välfärdsverksamhet. Att formulera denna spänning som ett gemensamt utgångsläge

kan minska risken för att skillnader i perspektiv tolkas som brister eller misslyckanden. Det skapar också realistiska förväntningar på ledarskapet. Praktiskt kan detta innebära att inkludera spänningsfältet som en explicit del i ledarskapsutbildningar och att arbeta med gemensamma begrepp för att beskriva dessa situationer.

Utveckla ett mer kontextuellt ledarskap. Resultaten visar att spänningarnas styrka varierar mellan olika verksamhetsområden. I verksamheter med hög arbetsintensitet och starka externa krav tycks möjligheterna att omsätta värderingsstyrda ambitioner vara mer begränsade än i verksamheter med större organisatoriskt handlingsutrymme. Detta talar emot en enhetlig modell för styrning och ledning i hela organisationen. Ledarskapet behöver i högre grad anpassas till verksamhetens kontext, särskilt i delar av organisationen där operativa krav är som störst och utrymmet för flexibilitet är begränsat. Det innebär inte att organisationens vision och uppdrag blir mindre viktiga, utan att deras praktiska genomslag behöver förstås i relation till exempelvis bemanning, arbetsbelastning, professionella krav och verksamhetens organisatoriska struktur.

Stärk organisationens kapacitet att hantera motsägelser. Rapportens resultat indikerar att värderingsstyrning fungerar starkt som kulturell och identitetsskapande kraft, men mer begränsat som ensam operativ styrprincip. Detta innebär att organisationen behöver utveckla strukturer och arbetssätt som gör det möjligt att hantera situationer där olika rationaliteter och prioriteringar kolliderar. Det handlar inte om att uppnå en gemensam bild i alla frågor, utan om att skapa forum där olika perspektiv kan mötas och bearbetas. Exempel kan vara återkommande dialoger mellan chefer och medarbetare om prioriteringar och reflekterande forum kopplade till konkreta verksamhetsutmaningar.

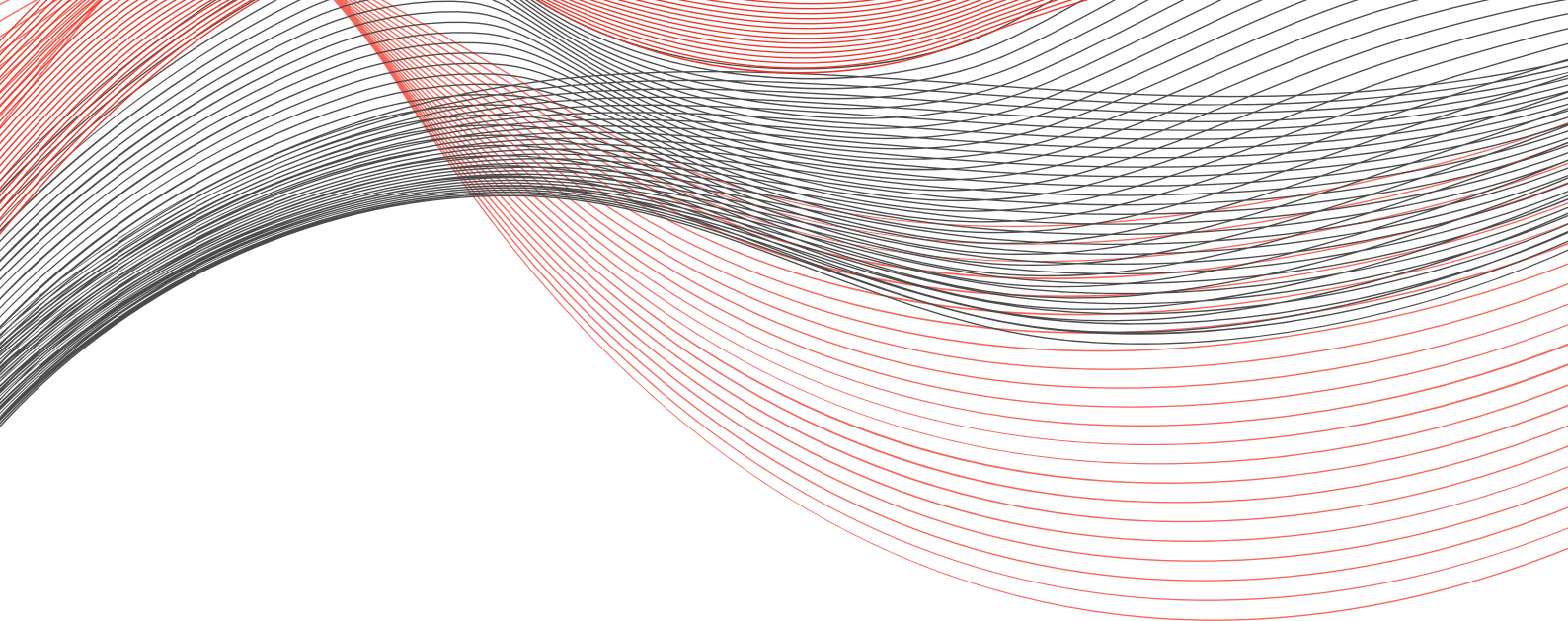
### 6.3 Avslutande reflektion

Att leda i en idéburen välfärdsorganisation innebär att verka i en komplex verklighet där olika krav och förväntningar ständigt måste vägas mot varandra. Denna studie visar att organisationen har en stark grund i form av en gemensam vision och värdegrund som uttryck för sitt uppdrag, men också att denna grund inte eliminerar de spänningar som uppstår i praktiken.

I stället framträder ledarskapet som en pågående process av tolkning, översättning och prioritering, där olika rationaliteter behöver hanteras snarare än förenas. Utmaningen framåt ligger därför inte i att skapa en helt enhetlig förståelse av ledarskapet, utan i att utveckla en organisation som har kapacitet att leva med och arbeta genom sina egna motsägelser.

## 7. 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.
- DiMaggio, Paul J., & Powell, Walter W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- 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.
- Segnestam Larsson, Ola och Schneider, Thomas (2025) *Att leda mellan uppdrag och medarbetare – strategiskt ledarskap i en idéburen välfärdsorganisation*. Stockholm: Marie Cederschiöld högskola.



Denna rapport analyserar relationen mellan chefers och medarbetares perspektiv på att styra och leda medarbetare i en idéburen välfärdsorganisation. Genom en jämförande analys av enkätdata från 842 respondenter undersöks hur vision, drivkrafter och relationen mellan uppdrag och medarbetarbehov uppfattas i olika delar av organisationen.

Rapporten visar att det finns en stark gemensam värdegrund och hög samstämmighet kring visionens betydelse. Visionen förstås i rapporten som ett uttryck för organisationens bredare idéburna uppdrag och fungerar som en gemensam referenspunkt som skapar mening, riktning och samhörighet i organisationen. Samtidigt framträder skillnader i hur ledarskapet och balansen mellan uppdrag och medarbetarnas behov uppfattas, särskilt mellan olika verksamhetsområden.

Analysen visar att dessa skillnader inte enbart bör förstås som brister i kommunikation eller genomförande, utan som uttryck för mer grundläggande spänningar i idéburen välfärd. Visionen fungerar väl som kulturell och identitetsskapande kraft, men har en mer begränsad funktion som styrprincip i det dagliga arbetet. Samtidigt varierar uppfattningarna om ledarskapet mellan olika verksamhetsområden, vilket tyder på att möjligheterna att omsätta värderingsstyrda ambitioner påverkas av verksamheternas organisatoriska villkor.

Rapporten argumenterar därför för att styra och leda medarbetare i idéburen välfärd inte främst handlar om att eliminera spänningar mellan uppdrag, verksamhetskrav och medarbetarbehov, utan om att utveckla den organisatoriska förmågan att hantera och navigera i dessa spänningar över tid.

