



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Väglödande värderingar
Styrning utan ekonomiska incitament

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 18

Kandidatuppsats
Mikael Andersson 870207 & Tobias Andersson 960507
Handledare: Sara Brorström

Sammanfattning

I samband med årets valrörelse kommer tusentals politiskt engagerade medlemmar i de olika partierna lägga ner en stor del av sin fritid på ideellt kampanjande. Detta sker i stor utsträckning helt utan ersättning, varpå det måste återfinnas någonting annat som motiverar de som engagerar. Då det ideella engagemanget blir extra tydligt i de politiska ungdomsförbunden fokuserar studien på dem. Syftet med denna studie är att undersöka hur motivation och styrning sker inom förbunden, både formellt och informellt. Dessutom syftar studien till att analysera vilken roll förbundens värderingar har och dess inverkan på organisationskulturen.

Samtliga åtta ungdomsförbund, tillhörande ett riksdagsparti, kontaktades för att få medverka, av dem valde fyra stycken att ställa upp. För att avgränsa omfattningen och centrera empirin har fokus lagts på Göteborgsområdet. För att inhämta relevant empiri har djupintervjuer med personer i ledande ställning inom respektive förbund genomförts, denna data har i sin tur kompletterats med enkätsvar från medlemmar. Detta har möjliggjort en analys utifrån både perspektivet från de som styr och de som blir styrda. I analysen berörs vilken roll värderingar har för organisationskulturen, hur ledningen försöker motivera sina medlemmar samt hur medlemmarna faktiskt blir motiverade och vilken roll den informella kulturen har inom förbunden. Utifrån detta kunde sex stycken slutsatser dras, bland annat att värderingar är viktigare än sakpolitik, att det informella får större påverkan än det formella samt att gemenskap och värderingar/ideal är vad som i högst utsträckning motiverar både medlemmar och ledningen - något ledningen är ovetande om.

Nyckelord:

Organisationskultur, värderingar, värderingsstyrning, motivation, motivationsfaktorer, management, ungdomsförbund, politik

Innehåll

| | |
|--|----|
| Sammanfattning | 1 |
| 1. Introduktion | 4 |
| 1.1. Relevans | 4 |
| 1.2. Syfte | 5 |
| 1.2.1. Forskningsfrågor..... | 6 |
| 2. Teori..... | 6 |
| 2.1. Kultur | 6 |
| 2.2. Organisationskultur | 7 |
| 2.3. Formell och informell kultur | 9 |
| 2.4. Tidigare forskning | 9 |
| 2.5. Politiska organisationer..... | 11 |
| 2.6 Partikultur och värderingar | 11 |
| 2.7. Värderingarnas betydelse för engagemang..... | 12 |
| 2.7.1. Motivation | 12 |
| 2.7.2. Styrning av medlemmar | 13 |
| 3. Metod | 15 |
| 3.1. Utgångspunkt..... | 15 |
| 3.2. Avgränsningar..... | 15 |
| 3.3. Intervjuguide och enkät..... | 16 |
| 3.4. Inhämtning av empiri..... | 17 |
| 3.4.1. De politiska ungdomsförbunden | 17 |
| 3.4.2. Intervjuer | 19 |
| 3.4.3. Enkäter..... | 20 |
| 3.5. Analys av empiri..... | 20 |
| 3.6. Etiska riktlinjer..... | 21 |
| 3.7. Metoddiskussion | 21 |
| 3.7.1. Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet..... | 23 |
| 4. Resultat | 24 |
| 4.1. Tema I: Motivation | 24 |
| 4.2. Tema II: Informell och formell organisationskultur | 27 |
| 4.3. Tema III: Värderingars påverkan på organisationskultur, styrning och motivation. | 31 |
| 5. Analys | 39 |
| 5.1. Tema I: Motivation | 39 |
| 5.2. Tema II: Informell och formell organisationskultur | 42 |
| 5.3. Tema III: Värderingars påverkan på organisationskultur, styrning och motivation. | 44 |
| 6. Slutsatser | 47 |

| | |
|---|----|
| 6.1. Förslag på fortsatt forskning..... | 50 |
| 7. Referenslista | 51 |
| Bilagor | 55 |
| Bilaga 1 - Tabell för svar på fråga om vad som motiverar medlemmarna..... | 55 |
| Bilaga 2 - Intervjuguide | 58 |
| Bilaga 3 - Underlag för rangordning av motivationsfaktorer vid intervju | 60 |

1. Introduktion

Fram till valdagen i höst kommer tusentals personer som representerar olika åsikter, och från alla delar av samhället, engagera sig ideellt som en konsekvens av sin politiska övertygelse (Martinsson och Andersson, 2018). Partierna som går till val i september är direkt beroende av detta engagemang, samtidigt innebär det utmaningar sett till styrningen av medlemmarna då engagemanget är ideellt (Drucker, 1990). Om väljarna ska kunna känna igen partierna är det fördelaktigt att de kommunicerar med en gemensam stämma, oavsett vem i organisationen som pratar, annars riskerar partierna att upplevas som otydliga, oklara och osäkra.

I pågående valkampanj kommer partierna tillsammans att spendera hundratals miljoner i ett försök att på olika sätt nå ut till väljarna med målet att vinna röster (Sundberg, 2018). Dessa medel kommer primärt läggas på marknadsföring och avlönad personal. Samtidigt kommer partiernas volontärer utgöra en stor del av valkampanjen, deras engagemang konkretiseras genom torgmöten, flygbladsutdelning och aktivism i sociala medier. I kontrast till detta så existerar det i kommersiella organisationer mer formella styrmedel i form av ekonomisk ersättning, semester, bonussystem etcetera (Ax, Johansson och Kullvén, 2009). Men vad kommersiella organisationer ofta saknar är den typ av ideellt engagemang som vi ser under valrörelsen och därmed också de problem som kan uppstå i styrning och kontroll av dessa (Yeung, 2004).

Kommersiella organisationer har möjligheten att sätta en önskvärd kravbild på sina anställda och i viss mån ge reprimander för de som faller utanför denna samt genom ekonomiska incitament försöka öka motivationen i arbetet (Drucker, 1990). Ideella organisationer saknar dessa verktyg, bortsett från extremfallen då medlemmar kan uteslutas. Istället återfinns det delade värderingar och delad ideologi som eventuellt ger möjlighet för en annan form av styrning (Yeung, 2004). För att lägga emphasis på det ideella engagemanget har vi valt att avgränsa studien till respektive partis ungdomsförbund.

Samtliga ungdomsförbund tillhörande de åtta riksdagspartierna tillfrågades angående medverkan i studien. På det sättet garanteras en möjlighet att ta del av ungdomsförbund placerade på hela det politiska spektrumet, från liberaler till socialister och konservativa. Till skillnad från sina moderpartier saknar ungdomsförbunden i högre utsträckning, begränsade av sin ekonomi och åldern på sina medlemmar, professionella tjänstemän (likt statssekreterare och sakkunniga). Istället får de förlita sig på unga människors politiska intresse och efterföljande oavlönade engagemang.

1.1. Relevans

Som tidigare nämnts befinner vi oss i ett valår vilket ökar relevansen för studien. Sett ur ett större perspektiv så är det politiska intresset på uppgång i Sverige och riksdagsvalet kommer förmodligen bli ett av de mest omtalade ämnena 2018 (Martinsson och Andersson, 2018). Givet detta är det aktuellt att analysera en del av valrörelsen ur ett organisatoriskt perspektiv. Även bland unga är intresset för politik på uppgång, partiengagemang har ökat med 14

procentenheter under de 14 senaste åren (TT, 2017). Med den vetskapen känns det relevant att fokusera på ungas politiska bidrag. Extra intressant blir det sett till att få unga är avlönade och att de förmodligen inte varit engagerade så länge, vilket gör att de eventuellt inte hunnit formas färdigt i sina politiska värderingar och ageranden. Dessutom tenderar de att vara mer lättpåverkade av gruppsyck och sociala normer (Mosskin, 2007). Det sistnämnda borde rimligtvis underlätta möjligheten att styra genom kultur och värderingar.

Vid jämförelser med andra länder blir det tydligt att Sverige överlag sticker ut som ytterst individualistiskt (Hofstede och Hofstede, 2005). En vetskap som skulle innebära att det inom organisationer återfinns ett behov av individuell styrning av personal eller medlemmar. Samtidigt kan de som styr ungdomsförbunden, av logistiska skäl, ha svårt att nyttja en individanpassad styrning för tusentals medlemmar runt om i landet.

Grey (2009) lägger stor emphasis vid kontroll och ledning och nämner kultur som ett påstått verktyg för att styra organisationer. Enligt honom går kulturstyrning ut på att eliminera skiljelinjer mellan individen och organisationens syfte. Detta kan åstadkommas genom att antingen rekrytera med organisationens värderingar som mall eller genom att exponera individerna för de önskade värderingarna genom diverse kanaler. Då styrd rekrytering inte är möjligt i politiska organisationer blir användandet av den sistnämnda metoden desto viktigare.

Än mer relevant blir denna studie då det är ett relativt outforskat område, trots extensiva sökningar har det varit svårt att hitta någon tidigare nationellt applicerbar forskning som tagit upp organisationskultur i ungdomsförbund, det finns dock några närbesläktade resultat som redogörs för i teorin. De flesta av dessa berör riksdagspartier, inte deras ungdomsförbund, och även om dessa organisationer anses vara ideella i ordets breda bemärkelse är det i regel avlönad personal som studerats. Eftersom det finns begränsad mängd närbesläktad forskning blir det än mer intressant att lägga fokus på ungdomsförbund och hur deras värderingar och organisationskultur påverkar styrningen.

1.2. Syfte

Givet ovanstående inledning väcks frågor om möjligheter och utmaningar kring hur ledningen på olika sätt försöker tillämpa *styrning* av sina icke-avlönade medlemmar i ungdomsförbundet för att få dem att agera som det önskas. Det faktum att de inte får finansiell ersättning för den tid och energi de lägger ner, innebär att de måste *motiveras* av någonting annat. Denna studie utgår ifrån att *värderingar*, och i förlängningen *organisationskultur*, kan vara faktorer som ersätter monetära styrmedel. Studien kommer undersöka både den formella och informella organisationskulturen samt vilken påverkan dessa har inom ungdomsförbunden i Göteborgsregionen.

Syftet med denna studie är att undersöka hur motivation och styrning sker inom förbunden, både formellt och informellt. Dessutom syftar studien till att analysera vilken roll förbundens värderingar har och dess inverkan på organisationskulturen.

1.2.1. Forskningsfrågor

1. Vad motiverar medlemmarna i ungdomsförbunden och hur används detta i ledningens styrning?
2. Vilken inverkan har den informella kulturen på styrning och motivation inom förbundet?
3. Hur påverkar värderingar organisationskulturen i förbunden och hur används de för att styra eller motivera medlemmar?

2. Teori

Inledningsvis redogörs i omfattande termer vad kultur är och hur det kan gestaltas, först rent allmänt men sedan explicit som organisationskultur. Som en del av detta behandlas begreppet värderingar vilket är en fundamental del av organisationskulturen i den typ av organisation som denna studie syftar till att undersöka. En redogörelse för vad som särpräglar politiska organisationer återfinns också.

2.1. Kultur

Kultur är ett brett begrepp som kan ha olika innebörder för olika personer och i olika sammanhang. Genomgående i detta arbete betyder kultur en samling av socialt accepterade normer, värderingar och generella övertygelser delade av en begränsad grupp (medlemmar) med någon form av gemensam tillhörighet (ett visst politiskt ungdomsförbund). Av en kulturs olika beståndsdelar anses i sammanhanget värderingar vara av störst intresse då dessa både är skälet till att organisationerna uppstod och sannolikt är anledningen till att de fortsätter existera, därmed kommer fokus ligga där när de olika organisationskulturerna berörs. Givet denna avgränsning av ordets betydelse stämmer Hofstede och Hofstedes (2005) definition av begreppet väl in;

“den kollektiva programmering av intellektet, vilje- och känslolivet som gör att medlemmar från en grupp eller kategori skiljer sig från andra människor” (Hofstede och Hofstede 2005, s.234)

En återkommande metafor för kultur är att begreppet går att likna med ett isberg. Med det åsyftas att vi människor, liksom ett isberg, bara kan se det som tydligt sticker upp över ytan. Andra kulturella faktorer återfinns dock under ytan och gör sig snabbt påmind om de stöts på. För att utveckla denna metafor anses att roten till vår kultur, det längst under ytan, vara våra värderingar. En samling värderingar, uppbyggt över tid och påverkat av religion, familj, historia, med mera (benämns som formativa faktorer), vilka avgör vad individen anser vara bra/dåligt, rätt/fel, och så vidare. I praktiken innebär det att en person inte själv är medveten om dem och det skulle inte gå att peka ut någon annans heller. I förlängningen tolkas dessa och lägger grunden för individens perception. Sammanfattningsvis innebär detta att de kulturyttringar som människor är bekanta med (musik, mat, med mera) tillhör den begränsade

delen av kultur som de facto kan uppfattas med blotta ögat, det som primärt påverkar en kultur förblir därmed dolt. (Hall, 1976).

Den kultur som går att se, ta på och ibland äta, är stereotypiskt vad som upplevs av kulturen i ett annat land vid semester. Det kanske går att uppmärksamma att vissa sociala seder är av annan art än hemma men värderingarna förblir mer dolda (Hall, 1976). Tack vare modeller likt den som återfinns på Hofstede Insights (u.å.a) finns det verktyg för att jämföra kulturen mellan olika länder. Genom dem kan kulturella skillnader som återfinns runt om i världen tydliggöras. Det går också att urskilja att grannländer såsom Sverige och Danmark har betydligt mer jämförbar kultur än länder från olika världsdelar, alltså är den rådande kulturen är kontext- och regionsberoende (Hofstede och Hofstede, 2005). I en längre studie utförd av Hofstede Insights grundare försöker Hofstede (1993) förtydliga att nationella och regionala kulturer blir noterbara även inom en organisation eller ett företag. Då går det också att hävda att kultur växer fram över tid och att det är svårt att drastiskt försöka förändra alternativt implementera rakt av. Det återfinns ett behov av att vara medveten om detta vid de tillfällen ledningen önskar arbeta med kulturell förändring inom en organisation eller bara rent allmänt önskar studera vad vissa beslut eller ageranden grundar sig i (Hofstede, 1993).

Ett begrepp som Hofstede och Hofstede (2005) nyttjar sig av i sina studier om kulturer är "osäkerhetsundvikande". Osäkerhetsundvikande handlar om i vilken grad den studerade kulturen önskar undvika vad som för den är främmande. Vissa kulturer menar Hofstede och Hofstede (2005) är mer öppna för att ta del av andra kulturer, värderingar med mera medan andra kulturer är betydligt mer egenkära och motsätter sig vad de inte känner till. Har en kultur en hög osäkerhetsundvikande kommer den aktivt att motarbeta andra kulturyttringar inom den egna kulturen i ett försök att helt slippa ta del av vad som är främmande. (Hofstede och Hofstede, 2005).

Peterson (2018) utvecklar detta genom att reflektera över att människor kan orientera sig med kulturen då den delas av de runt omkring en. I förlängningen skulle det innebära att en individs känslor och välmående är beroende av hur väl personens beteende matchar det beteende som anses vara korrekt inom den rådande kulturen. Enligt honom är människor därför beroende av en kultur då dess normer och värderingar skapar en form av trygghet och mening. (Peterson, 2018). Ovan berörs primärt nationell kultur men i realiteten återfinns särskilda kulturer på betydligt mindre beståndsdelar än så, Peterson (2018) exemplifierar med organisationer likt det universitet som han föreläser för. Genomgående i studien ligger primärt fokus på kulturen inom de berörda politiska ungdomsförbunden, nedanför redogörs detta för i mer detalj.

2.2. Organisationskultur

Organisationskultur är den kultur som gör sig gällande inom en organisation (Bang, 1994). Kultur i sig är, som tidigare nämnt, definierat som "*den kollektiva programmering av intellektet, vilje- och känslolivet som gör att medlemmar från en grupp eller kategori skiljer sig från andra människor.*" (Hofstede och Hofstede 2005, 234). När begreppet

organisationskultur definieras i sin helhet tar teoretikerna avstamp i antropologiska definitioner av kultur, men tenderar att addera socialpsykologiska faktorer till exempel hur normer, värderingar eller sociala konstruktioner tenderar att samspela med omnejd (Bang, 1994). Det finns ingen absolut sanning om hur organisationskultur ska definieras, teoretiker går isär och ofta blir innehållet i definitionen ett resultat av deras förhållningssätt till ämnet (Bang, 1994). De flesta utgår dock från att kultur är ett kognitivt system, det vill säga att det handlar om hur individerna uppfattar sin omgivning (Bang, 1994).

Organisationskultur blev ett populärt ämne att teoretisera kring på 1980-talet, en av dåtidens mest populära definitioner sattes 1982 av Deal och Kennedy (refererad i Bang 1994, s. 21), vilket löd: ”Kultur är det sätt som vi utför något på här hos oss”. Bang (1994) menar att det råder flera brister inom definitionen, bland annat att den saknar avgränsningar för vad som ska innefattas inom kulturbegreppet samt att den antyder att det går att definiera en organisationskultur genom att observera gruppens beteende. Han har tidigare tagit upp Geertz (refererad i Bang, 1994) som avfärdat kultur som ett beteende eller handlingsmönster utan istället menat att kultur är vad som formar beteendet. Många teoretiker har försökt göra anspråk på gällande definition av organisationskultur, Bang (1994, 23) har med sitt bidrag haft ambition av att sammanfatta de tidigare försöken till följande:

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden”

Den första delen, gällande normer, värderingar och verklighetsuppfattningar är hämtad från det tidigare nämnda socialpsykologiska språket. Av den andra delen går att utläsa att en organisationskultur dels inte är statisk och inte heller oberoende av yttre faktorer, till exempel andra organisationer.

Med antagandet att en organisationskultur är föränderlig väcks frågan om vad det är som påverkar den. I förlängningen även om det är möjligt för enskilda chefer eller ledningsgrupper att eliminera skiljelinjer mellan individens och organisationens syfte eller målbild (Grey, 2009). Ett sådant förfarande benämns som kulturstyrning. Det finns således konsensus kring att organisationskultur existerar, är föränderlig över tid och att det har gjorts oräknliga försök till att styra denna. Däremot råder det oenighet kring om det faktiskt går att forma kultur efter önskan (Bang, 1994).

Bang (1994) listar teoretiker, verksamma under 1980-talet, från båda lägren, där vissa har påstått sig ha fastställt praktiska tillvägagångssätt för att uppnå önskade resultat och de andra argumenterar för komplexiteten som gör organisationskulturen mer eller mindre okontrollerbar. Bang (1994) menar att även om det inte går att forma kulturen i den mening som många påstår, så går det att påverka kulturen, vilket resultat denna påverkan får är emellertid ej möjligt att fastställa på förhand. Vidare tar han upp Lundberg (refererad i Bang, 1994) som identifierat vissa faktorer som gör en organisation mer benägen för kulturell förändring. Dessa innefattar kriser och möjligheter i omgivningen, interna förändringar

orsakade av antingen strategiska felbeslut eller större förändringsprojekt samt att yttre faktorer påverkar genom exempelvis uppköp eller nya organisatoriska samarbeten (Bang, 1994). En eller flera av de nämnda faktorerna kan uppstå i en mängd olika typer av organisationer. Även om det i första hand appliceras till kommersiella organisationer kan samma faktorer, även om de tar annorlunda skepnad, lika gärna uppstå i ideella organisationer (Bang, 1994).

2.3. Formell och informell kultur

Ofta inom organisationsteorin delas organisationer upp i en formell och en informell del (Grey, 2009), då menas inte att det faktiskt rör sig om två olika organisationer, utan att det råder två olika kulturer inom samma organisation. I denna studie kommer det informella och formella refereras till som kulturer och inte organisationer.

I flertalet organisationer finns det en skillnad mellan den faktiska kulturen och den önskade. Den faktiska benämns då som den informella kulturen, alltså det som sker inne i organisationen och den önskade är den formella kulturen, det som påstås hända men ofta inte uppfylls. Det önskade läget, den formella kulturen, kommuniceras med olika medel utåt. Ibland med syfte att förändra den rådande informella kulturen och ibland endast för att legitimera organisationen för externa intressenter. Meyer och Rowan (1977) beskriver denna handling med begreppet löskoppling och förklarar hur organisationer ofrivilligt kan skapa effektivitet genom att det informella blir separerat från det formella. Utåt proklamerar att kulturen var på det sätt som än passar i given situation, men internt åstadkoms inte förändring av den faktiska kulturen. Enligt Meyer och Rowan (1977) skedde denna löskoppling i regel omedvetet, det fanns ingen ambition att lura eller förvilla den externa mottagaren. Oftast trodde ledningen för organisationerna helt enkelt att den påstådda formella kulturen var den faktiska, alternativt var ledningen av uppfattningen att den formella kulturen styrde den informella kulturen till den grad att deras kommunikation egenhändigt kunde förändra organisationskulturen. (Meyer och Rowan, 1977).

Meyer och Rowans (1977) teori utgår från kommersiella företag men kan utan större modifikation appliceras på alla typer av organisationer där det finns ett externt intresse. De förklarar att löskoppling är mer nödvändigt i organisationer med en mer komplicerad output. Det är alltså mer sannolikt att en organisation som producerar tjänster löskopplar, än en organisation som tillverkar produkter på löpande band. I politiska ungdomsförbund, som är aktuellt i denna studie, blir det relevant då de legitimeras av utomståendes bild av verksamheten, produktionen är komplicerad och svår att mäta. Samtidigt som dem i likhet med de flesta organisationer inte besitter möjlighet att styra organisationskulturen fullt ut, i synnerhet inte då yngre människor tenderar att vara än mer influerade av värderingar och känslor (Moskin, 2007).

2.4. Tidigare forskning

Traditionellt utgår den företagsekonomiska forskningen, av logiska skäl, från kommersiella organisationer. Därför finns det ett stort utbud av teori kring dem, men då dessa

organisationer präglas av ekonomiska incitament blir denna forskning inte direkt applicerbar på ideella eller värderingsstyrda organisationer. Sökningar har visat att mycket av den forskning som har undersökt organisationskultur i politiska partier och andra ideella organisationer är förlagd till andra länder vilket gör den mindre relevant i en svensk kontext. Detta har lyfts av Hodgkinson (1999) som efter att ha jämfört flertalet studier på ämnet kommit fram till att den ideella organiseringen skiljer sig avsevärt mellan exempelvis Sverige och USA och även andra europeiska länder.

Barrling Hermansson har skrivit tre texter som berör kultur i politiska organisationer. Den ena, en avhandling, "Partikulturer: Kollektiva självbilder och normer i Sveriges riksdag" (2004), handlar om rådande partikulturer i Sveriges riksdag. Hon utgår från att kulturen är statisk och lägger därför inte fokus på hur partikulturen kan påverkas eller användas, istället läggs fokus på vilka effekter partikulturerna kan tänkas få (Barrling Hermansson, 2004). Vidare finner Barrling Hermansson (2004) att det finns vissa likheter inom partiernas kulturer och att det går att definiera vissa särdrag som blir en riksdagskultur men att det också finns klara skillnader. Hon belyser bland annat hur partierna värderar sakkunskap, omgivningens bild och kritik av medlemmar och hur intern hierarki tagit form (Barrling Hermansson, 2004). Barrling Hermanssons har också skrivit en artikel, denna fokuseras endast på Folkpartiet Liberalerna. "Bland blåklint och totempålar: Om det kulturella tillståndet i Folkpartiet Liberalerna" (2010). Det läggs emfas på ritualer som utförs, bland annat utvärderar Barrling Hermansson ett av partiledarens tal ur ett kulturbärandeperspektiv och landsmötet i stort tas upp som ritual. Slutsatsen är att partiets kultur inte tycks ha genomgått markanta förändringar under en tioårsperiod. I Barrling Hermanssons tredje text, "Exploring the Inner Life of the Party: A Framework for Analyzing Elite Party Culture" (2013) har hon kategoriserat de dåvarande sju riksdagspartiernas organisationskulturer förutbestämt ramverk. Modellen som användes var ett två-dimensionerat spektra som gav möjlighet att dela upp i hur hög utsträckning organisationskulturen främjade kollektivism och hur högt starka individer värderades (Barrling Hermansson, 2013). Barrling Hermansson (2013) kom fram till att partiernas placering i modellen inte nödvändigtvis var beroende av ideologi eller storlek.

Den enda texten som återfunnits under sökningar som berör både ungdomsförbund och organisationskultur, om än kopplingen till det sistnämnda är vag, är Hardings historiska överblick "Kan man lära ungdomar demokrati? Statlig ungdomspolitik och frivilliga organisationer" (2009). Författaren går igenom hur frivilligorganisationer växte fram i Sverige, många av dessa var politiska i grunden. Efter detta görs en analys av hur och varför ungdomsförbund började bildas i fotspåren av de vuxna föregångarna. Utöver detta finns det även ett fåtal C- och D-uppsatser som i olika kontext lyft ungdomsförbund, bland annat finns D-uppsatsen; "Att styra frivilliga, går det?" (2005). I denna har individer, som på olika vis varit engagerade i ideella organisationer, intervjuats. Studien syftade till att identifiera och även kategorisera de eventuellt observerade problemen i styrning som kan tänkas uppkomma i ideella organisationer. Författarna lyckades identifiera ett 30-tal problem indelade i motivationsproblem, brist på vägledning och personliga begränsningar (Pérez Pérez och Wentzel, 2005). Dessa härleddes till ett antal olika styrmedel där externa mål, utveckling och

utvärdering var främst förekommande (Pérez Pérez och Wentzel, 2005). En annan uppsats är, "Politik i sociala medier - En studie om hur politiska ungdomsförbund använder sociala medier" (2008). Denna uppsats fokuserar på hur riksdagspartiernas ungdomsförbund använder sig av sociala medier i syfte att locka till sig nya medlemmar och bilda opinion (Lundström och Ohlén, 2008). Författarna kommer fram till att förbunden ser en stor potential i denna typ av kommunikation men att alla behöver förbättra sitt strategiska användande (Lundström och Ohlén, 2008).

2.5. Politiska organisationer

En organisation i bred terminologi definieras av nationalencyklopedin (u.å.) som "*en planmässig samverkan mellan individer och grupper med gemensamma intressen*". En organisation uppstår alltså när än det sker planerat samarbete med ett delat syfte, detta gör att varje individ är en del av flera organisationer varje dag. Grey (2009) förklarar att även om det normalt är företag och större sammanslutningar som åsyftas när det pratas om organisationer innefattar begreppet all form av kollektiv aktivitet, exempelvis politik och familjebestyr.

En avgränsning kan göras mellan kommersiella- och ideella organisationer, det senare nämnda är en organisationsform som fastställs av en negation gentemot det kommersiella syftet. Det existerar dock en gråzon då ideella organisationer i många fall bedriver ekonomisk verksamhet men i regel benämns organisationer med exempelvis religiösa, idrottsliga eller politiska syften som ideella. (Nationalencyklopedin, u.å.)

Politiska partier bildas på liknande premisser som andra organisationer då det i grund är fråga om ett samarbete mellan individer för att främja gemensamma intressen. Diskrepans uppstår dock. Dels genom att partiernas syften i regel skiljer sig från de kommersiella organisationernas. Samt att de gemensamma intressena oftast är åsikter, som grundar sig i värderingar snarare än kommersiella syften. (Nationalencyklopedin, u.å.)

Enligt Harding (2009) sker ordnad ideell organisering i Sverige enligt ett standardförfarande där uppbyggnaden består av en rikstäckande nationell organisation som i sin tur normalt delas in i distrikt baserade på länens geografiska avgränsningar och därefter i lokala föreningar. Idag har alla betydande politiska partier ett tillhörande ungdomsförbund som likt andra ideella organisationer bygger på frivillighet och medlemmarnas ideella arbete. (Harding, 2009).

Riksdagspartiernas ungdomsförbund har precis som sina moderpartier följt ovanstående modell i sin uppbyggnad, vilket renderat i att de flesta län och större regioner har en filial. Dessa har, i olika utsträckning, en självständighet och agerar utifrån egna premisser även om de svarar till ett nationellt förbund. (Harding, 2009).

2.6 Partikultur och värderingar

Begreppet organisationskultur är omfattande i den mening att det beskriver kulturen som finns i alla organisationer, oavsett organisationstyp. Begreppet partikultur ämnar att mer specifikt

beskriva den kultur som existerar inom politiska partier och i förlängningen ungdomsförbund. I denna studie används dock organisationskultur genomgående, då detta begrepp är mer bekant för både respondenter och potentiella läsare. Barrling Hermansson (2010, 204) har modifierat en antropologisk definition av kultur, till att bli gällande för partikultur genom att exkludera och inkludera vissa politiska termer som normalt ligger nära kulturbegreppet:

”Med partikultur menas föreställningar och värderingar som präglar det sociala sammanhang som ett parti utgör, men som ligger vid sidan av idéprogram och sakpolitik. Här ryms bl.a. uppfattningar om vad som utmärker en god politiker, hur politiskt arbete bör bedrivas och kunskapssyn.”

Det återfinns klara likheter med den tidigare nämnda definitionen av organisationskultur, även här återfinns sociopsykologiska uttryck och värderingar utgör en uttalad beståndsdel. Både Bang (1994) och Barrling Hermansson (2010) anger värderingar som centralt, vilket ligger till grund för den kultur som i sin tur ger uttryck för handlingar och beteenden. Bang (1994) beskriver värderingar som organisationskulturens kärna och tar bland annat upp Rokeachs (1976) beskrivning av detta som ett bestående förhållningssätt som får företräde framför andra förhållningssätt. Värderingar beskrivs vidare som djupt rotat i antingen en individ eller en grupp och som ges uttryck per automatik, handlingen som utformas är alltså inte beroende av ett tidigare övervägande och den bakomliggande värderingen är ofta omedveten (Bang, 1994). Värderingar är inte helt statiska, även om de är mer trögrörliga än organisations- eller partikulturen i sig. För att forma en organisations värderingar krävs det att ett nytt handlingsmönster både sätts i bruk och institutionaliseras, om detta handlingsmönster är tillräckligt olik de ursprungliga värderingarna kommer en viss modifikation av värderingarna ske (Bang, 1994). När det mer specifikt handlar om en politisk organisation är värderingarna av ännu större vikt då de en gemensam värdegrund är ofta utgångspunkten till själva organiserandet (Larsson, 2006).

Således utgör värderingarna en del i de politiska organisationernas dagordning, då ett uttryck för någon värdering både kan få medlemmar eller väljare att ta avstånd, samtidigt som det kan motivera dessa individer till att rösta på eller aktivera sig i partiet. Värderingar kan därmed användas för att styra en politisk organisation snarare än att det går att styra värderingarna. (Philipsson, 2004).

2.7. Värderingarnas betydelse för engagemang

Precis som nämndes ovan härstammar troligen en individs politiska engagemang i de värderingar och åsikter som personen har. Däremot kvarstår att undersöka vilken betydelse de delade värderingarna har i det faktiska arbetet inom förbunden.

2.7.1. Motivation

När det kommer till vad som motiverar människan på en individuell nivå så har den modell som Maslow (1943) presenterade fått stort genomslag. Redan 1943 presenterade han en

pyramid bestående av fem olika former av mänskliga behov, nedifrån till upp lyder behoven; fysiologi, trygghet, gemenskap, självkänsla och självförverkligande. Detta är mänskliga behov som enligt honom inte kan ignoreras eller förtryckas, vilket leder till en inbyggd motivation för att uppfylla dem. Människans strävan efter att uppfylla dem börjar vid botten i och med att det är ett mer basalt behov att ha generell fysisk säkerhet än att försöka förverkliga sig själv. I takt med att de lägre behoven tillfredsställs skapas enligt modellen dock både ett behov och en möjlighet att försöka tillfredsställa nästa behov i pyramiden. Det innebär att personer på olika nivåer i pyramiden också värdesätter olika saker då deras behov, och därmed motivation, skiljer sig drastiskt åt. (Maslow, 1943).

Sverige är som bekant ett land i vilket få behöver kämpa för att uppfylla de mer basala behoven, istället handlar det desto mer om gemenskap, självkänsla och självförverkligande (Hofstede Insights, u.å.b). Politiskt engagemang i Sverige kan därmed knappast motiveras av basala behov utan handlar mer om vilka värderingar en person har (Larsson, 2006). Självkänsla och självförverkligande däremot kan kopplas till vilka värderingar en individ har varpå de behoven blir mer relevanta ur ett motivationshänseende i detta sammanhang (Maslow, 1943). Medlemmarna i förbunden är av naturliga skäl av ung ålder vilket i viss utsträckning förmodligen tenderar att påverka deras motivation. Mosskin (2007) talar om att ungdomar på gruppnivå är mer emotionellt styrda, vilket leder till att de tenderar att fatta mindre logiskt och rationellt baserade beslut, samt ha begränsade konsekvensanalyser. Om så vore fallet finns en risk att de inte i samma utsträckning motiveras i enlighet med, och i agerandet följer, Maslows (1943) behovstrappa. Samtidigt kan invändas att ungas stereotypiska emotionella agerande kan kopplas till att unga följer, och motiveras av, sina värderingar i hög utsträckning (Maslow, 1943).

2.7.2. Styrning av medlemmar

Denna uppsats fokuserar på ideella organisationer (politiska ungdomsförbund). Det gör att studien inte tar i beaktande mer konventionella former av styrning från kommersiella organisationer sett till finansiella styrmedel, uppsägning och medarbetaravtal, ideella organisationer måste använda andra styrmedel. (Ax, Johansson och Kullén, 2009).

Någonting som skulle kunna bidra till styrningen i dessa fall är den interna kulturen och de, förhoppningsvis, delade värderingarna som återfinns inom ett politiskt förbund. Enligt Philipsson (2004) finns det dessutom underlag för att hävda att organisationer som nyttjar värderingsstyrning i olika former presterar bättre än andra. Denna form av värderingsstyrning innebär i praktiken enligt Philipsson (2004) att organisationen behöver konkretisera sina önskade värderingar och sedan verka för att de tillåts prägla hela verksamheten, samtidigt som värderingarna hos de inom organisationen tas i beaktande. När detta blir rådande i en organisation ska det både öka motivationen, då de inom organisationen vet vad de ska sträva efter, men det formar även organisationen och de inom den utefter de önskade värderingarna (Philipsson, 2004). Philipsson (2004) diskuterar även att värderingsstyrning börjar redan vid rekryteringsprocessen då det underlättar att anställa personer som delar värderingar med företaget. Någonting som sker naturligt i de politiska ungdomsförbunden som studien bygger

på då medlemmarna inom ett förbund rimligtvis delar värderingarna som det förbundet har och aktivt sökt sig till dem av den anledningen (Larsson, 2006).

Vilken roll och värde en stark organisationskultur, och därmed viss värderingsstyrning, har råder det dock delade meningar om inom akademien. På motsatt sida till Philipsson står till exempel Grey (2009) som, när han drar det till sin spets, jämför vissa organisationskulturer med den form av "Storebrorsamhälle" som beskrivs i Orwells klassiska futuristiska dystopi "1984". Enligt Grey riskerar organisationskulturer att begränsa medlemmarnas individuella kreativitet på ett destruktivt sätt. Att därför nyttja värderingar och kultur som aktiva styrmedel vore av ondo enligt honom. (Grey, 2009). Å andra sidan diskuterar Hofstede och Hofstede (2005) hur det går att stärka den interna kulturen och belyser vikten av att ha särskilda ritualer och symboler inom en organisation. Ett resonemang som onekligen ställer sig positivt till förfarandet som sådant.

För att knyta an till Greys (2009) resonemang ovan så hävdar han att vissa former av organisationskulturer i praktiken fyller en övervakande och kontrollerande roll inom organisationen. Genom att begränsa medarbetarna (medlemmarna i detta fall) kan de i viss utsträckning kontrolleras. Som motpol till det berör Philipsson (2004) vikten av transparens mellan ledning och övriga sett till vilka värderingar som önskas återfinnas inom verksamheten. Han menar att det återfinns ett stort behov av att de delade värderingarna är någonting som de inom organisationen är överens om tillsammans och inget som bara strikt implementeras av den absoluta toppen i organisationen. Ett resonemang som således motsätter sig tankarna om organisationskultur som en begränsande och kontrollerande maktutövning utan vidhåller istället att organisationskultur och värderingsstyrning först fungerar när transparens återfinns. Ett scenario som minskar legitimiteten i den kritik som ovan presenterades från Grey (2009).

Någon som har gedigen erfarenhet av att jobba med organisationskultur och värderingsstyrning är Richard Barrett som redan 2006 hade mätt och utvärderat värderingar i över 500 företag i 35 olika länder (Barrett, 2006). Till skillnad från Grey (2009) hävdar inte bara Barrett att organisationskultur och värderingsstyrning går att styra utan också att det är positivt. Han går till och med så långt som att säga att det är den viktigaste konkurrensfördelen en organisation kan ha. Det är enligt honom orsaken till att han hjälpt flera hundra företag med primärt värderingsstyrning, samt utbildat andra managementkonsulter för att göra det samma. En organisation med en tydlig och väl förankrad vision och mission inom vilken delade värderingar råder tycks enligt Barrett nästan vara oslagbar. (Barrett, 2006).

3. Metod

Nedan följer en beskrivning av de övergripande valen som gjorts för att på ett framgångsrikt sätt kunna besvara studiens frågeställning. Sedan förklaras nödvändiga avgränsningar som följs av en beskrivning av studiens intervjuguide och enkät. Efter det följer en rapport av själva inhämtningen och analysen av empirin, denna del innefattar också en presentation av ungdomsförbunden som deltog i studien. Avslutningsvis återfinns två delar som behandlar etik och problematik, där diskuteras dels de generella etiska riktlinjer som uppsatsen följer, samt de mer specifika svårigheterna som stöttes på under arbetets gång som en följd av uppsatsförfattarnas ageranden och val alternativt yttre faktorerers påverkan.

3.1. Utgångspunkt

Metoden är formad utifrån studiens syfte och tillhörande frågeställningar, för att på ett framgångsrikt sätt besvara detta återfinns ett behov av två delar empiri. Dels hur ledningen i respektive förbund själva upplever att värderingar och organisationskultur används samt hur de arbetar för att motivera sina medlemmar. Även hur de enskilda medlemmarna upplever styrningen, motivationsarbetet, organisationskulturen och om dem delar värderingarna. Det finns ingen sanning om hur man på bästa sätt strukturerar upp en studie för att besvara de ovan nämnda frågeställningarna (Patel och Davidson, 2011). I "Vidga vetandet" (Lind, 2014) behandlas flertalet olika sätt att inhämta information. Av dessa alternativ bedömdes det primärt vara tre olika sätt som är aktuella för att inhämta relevant data i detta fall; observationer, enkäter och/eller intervjuer. I denna studie används både enkäter och intervjuer. Observationer utgår då det finns en risk att det vore svårt att få tillåtelse att observera interna möten, event och kampanjande hos de olika förbunden. Innan empiri samlades in till denna uppsats genomfördes en utförlig litteraturstudie där det som ansågs vara relevant utifrån syfte och forskningsfrågor sammanfattades i uppsatsens teoridel. Då den tidigare forskningen på området är begränsad i sitt omfång har uppsatsen fått en induktiv ansats då det på förhand inte fanns någon bestämd föreställning om vad empirin skulle tänkas generera (Patel och Davidson, 2011).

3.2. Avgränsningar

Avgränsningar var nödvändiga både av logistiska skäl och begränsad tid. Studien utgick från respektive förbunds verksamhet i Göteborg, dels då det bedömdes vara svårt att få tillgång till representanter från förbundens nationella ledning, men också för att det underlättade logistiken då förbundsledning utgår från Stockholm och uppsatsen skrevs från Göteborg. Detta medförde också fördelen att studien fokuseras till ett enskilt distrikt. Hade studien riktats till förbunden på nationell nivå hade det varit svårt att komparera svaren då olika faktorer påverkar möjligheterna att bedriva verksamheten. Faktorerna kan exempelvis vara geografiska diskrepanser som en orsak av lokala skillnader sett till hur ledningen agerar. Det hade kunnat innebära att vissa svarande i sina enkätsvar utgick från den strikta styrning som råder i deras distrikt medan andra svarande utgick ifrån en helt annan situation. I egenskap av

att vara Sveriges näst största stad blir Göteborg en lämplig representant då det finns ett stort medlemsunderlag och en strukturerad verksamhet, vilket är fundamentalt för att kunna besvara frågeställningarna.

Samtliga riksdagspartiers ungdomsförbund i Göteborg kontaktades, men för att framgångsrikt kunna besvara frågeställningarna gjordes på förhand en bedömning att det skulle räcka med att två av dessa valde att delta. Då det ger tillräcklig grund för att jämföra empirin. Skulle flera förbund ställa upp skulle det dock vara positivt då det skulle nyansera resultatet ytterligare.

3.3. Intervjuguide och enkät

Innan kontakt togs med förbunden utformades en intervjuguide (bilaga 2) och tillhörande enkät (vilken kan ses och genomföras på <https://www.webbenkater.com/s/953287a>). Intervjuguiden är uppbyggd utifrån frågeställningarna och indelad i fyra teman, varav det första temat är rent informativt och innehåller endast frågor om respondentens ålder, uppdrag och vilka uppgifter som innefattas i det uppdraget, detta i enighet med vad Patel och Davidson (2011) förespråkar. De tre senare temana formulerades utifrån syftet; organisationskultur och värderingar, motivation och styrning. Dessa teman består av mellan fyra och tio frågor. Frågorna som ställdes i dessa teman är direkt kopplade till forskningsfrågorna som i sin tur är en produkt av syftet. Som mer ingående redogörs för under metoddiskussion, har både intervjuguide och enkäter testats på förhand och därefter reviderats. Då dessa pilotintervjuer genomfördes med testpersoner som var insatta i ämnet, styrker det, tack vare ändringarna, intervjuguidens reliabilitet något (Patel och Davidson, 2011). Ändringarna har bland annat utförts om en fråga inte visade sig besvara det som på förhand var tänkt. Alla frågor har ett på förhand bestämt syfte utan att på förhand vara en direkt fråga om det som den tänktes besvara. Exempelvis var den fjärde frågan i tema två följande: *Finns det några värderingar som du upplever är problematiska att ha för en aktiv inom förbundet?* Denna fråga ämnade inte till att ta reda på vilka värderingar som ansågs problematiska eller inte låg i linje med förbundets politik, utan istället var syftet att få reda på om det finns värderingar som ledningen inte accepterar att medlemmar har. Detta svar kunde sedan jämföras med flera andra frågor, till exempel från tema fyra om vilka sakpolitiska frågor som är tillåtet att lyfta. I uppsatsens analys kunde sedan ett resonemang föras om värderingars ställning i förhållande till sakpolitik.

Enkäten som var riktad till medlemmarna var ett resultat av intervjuguiden, frågorna som återfinns i intervjuguiden har en motsvarande fråga i enkäten dock har vissa frågor komprimerats. Enkäten är uppbyggd efter samma teman som intervjuguiden men frågorna är färre, varje tema innehåller mellan två och fem frågor. Anledningen till att färre frågor användes var för att enkäten inte skulle ta för lång tid att genomföra då det spåddes medföra en risk att de svarande inte valde att slutföra (Patel och Davidson, 2011). Enkäten är lite mer strukturerad än intervjuerna då den innehåller färre öppna frågor, detta i linje med vad Patel

och Davidson (2011) poängterar som fundamentalt för en enkät. Enkäten är webbaserad då det förenklar distribution och analys avsevärt, hemsidan webbenkater.com användes för att göra enkäten. Denna valdes framför andra för att den, i sin studentversion, tillät att ha flera enkäter aktiva samtidigt. Detta var nödvändigt då det fanns en oro att vissa svarande skulle fylla i enkäten oseriöst och påstå sig vara från ett annat förbund än de faktiskt var. Nu skapades istället en enskild enkät för vardera förbund, innehållet var identiskt men enkätlänken annorlunda. Detta medförde också att sammanställningen av svaren underlättades.

3.4. Inhämtning av empiri

I huvudsak består empirin av kvalitativa data då svaren kommer från respondenternas subjektiva tolkningar (Patel och Davidson, 2011). För att underlätta insamling av data från förbundens medlemmar nyttjades enkätundersökningar istället för enskilda intervjuer. Enkätundersökningar nyttjas ofta som en kvantitativ inhämtningsmetod men frågorna behövde av naturliga skäl till stor del vara av kvalitativ art då det ligger i linje med frågeställningarnas utformning (Patel och Davidson, 2011).

Medlemmarnas svar behövde jämföras med ledningens, även den data hade förmodligen kunnat inhämtas genom enkätundersökning, dock fanns det ett värde i att kunna föra en mer nyanserad dialog med representanterna i fråga, då det möjliggjorde användandet av följdfrågor (Lind, 2014). Därför bedömdes semistrukturerade intervjuer vara det mest lämpliga tillvägagångssättet. Anledningen till att datainsamlingen skedde med olika metoder var för att frågeställningarna inte hade kunnat besvaras till fullo med svar från enbart ett fåtal medlemmar och på grund av den givna tidsramen valdes därför enkäter som insamlingsmetod. Detta innebär att studien nyttjar multipla tekniker vid datainhämtningen, vilket kan motiveras av studiens karaktär (Patel och Davidson, 2011).

3.4.1. De politiska ungdomsförbunden

Initial kontakt skedde med, de på hemsidan, angivna kontaktpersonerna alternativt lokala ordföranden via mail. Ett standardiserat utskick till var och en av förbunden där det i korthet förklarades vad uppsatsens syfte var, vilken institution den skrivs på och vad som önskades av dem. Utifrån detta vale sedan LUF, GU, CUF och US att medverka. Nedan följer kortfattad information om de medverkande förbunden.

Centerpartiets ungdomsförbund

Centerpartiets ungdomsförbund heter Centerpartiets Ungdomsförbund och kommer hädanefter att genomgående förkortas som CUF. CUF definierar sig sedan 2011 som ett *“grönt liberalt förbund”* och på hemsidan står det mycket om frihet, individualism, öppna gränser och miljöpolitik. Detta uttrycks bland annat genom *“Vi tror på en fri värld där människor bor var de vill, arbetar med vad de vill, blir vad de vill och älskar vem de vill, utan*

att stater och politiker lägger sig i. Vi tror inte att staten ska styra individen. Vi tror på dig.”.
(Centerpartiets ungdomsförbund, u.å.)

CUF leds av dess förbundsordförande tillsammans med den Förbundsstyrelse som denne ansvarar för. Förbundet är fristående från sitt moderparti men uttrycker på hemsidan att de verkar nära varandra. Förbundsstyrelsen ansvarar för arbetet och aktiviteterna på riksnivå och tillsätts på förbundets Förbundsstämma. På lokal nivå återfinns distrikt runt om i landet som ska se till att verksamheten flyter på som den ska inom deras geografiska områden. Det framgår ingen exakt siffra på antalet anställda på riksnivå på hemsidan men det tycks vara tre stycken plus verksamhetskoordinatorer för olika delar av landet. Utöver det annonseras det att förbundet i skrivande stund önskar tillsätta flertalet nya tjänster kopplat till valet.

(Centerpartiets ungdomsförbund, u.å.).

Liberalernas ungdomsförbund

Liberalernas ungdomsförbund heter Liberala Ungdomsförbundet och kommer härnäst att genomgående förkortas som LUF. Precis som namnet antyder definierar LUF sig som ett liberalt ungdomsförbund men lägger också vikt vid att beskriva sig som ett feministiskt förbund. Genomgående lägger LUF fokus på den enskilda individen, frihet och att minska statens ställning i dagens Sverige. Detta uttrycks bland annat genom *“Vi vill sprida liberala idéer för att skapa ett Sverige där alla individer har samma friheter, rättigheter och möjligheter. Den enskilda människan måste själv få styra sitt liv, fri från statliga pekpinnar.”.*
(Liberala ungdomsförbundet, u.å.)

Även LUF leds på riksnivå av en förbundsstyrelse med en förbundsordförande i spetsen som väljs på de återkommande kongresserna. Förbundsstyrelsen ansvarar för de nationella angelägenheterna inom förbundet. På riksnivå återfinns även en förbundsexpedition bestående av tre personer som hanterar allt från verkställande av förbundsstyrelsens beslut till krishantering och fakturor. På lokal nivå återfinns distrikt som ansvarar för den återkommande verksamheten inom deras geografiska område. LUF är fristående från sitt moderparti. (Liberala ungdomsförbundet, u.å.)

Miljöpartiets ungdomsförbund

Miljöpartiets ungdomsförbund heter Grön Ungdom och kommer härnäst att genomgående förkortas som GU. GU definierar sin ideologi som grön ideologi, när de förklarar vad det betyder för dem fokuserar de på frihet, solidaritet och människan. Förbundet placerar sig varken till höger eller vänster utan riktar i sitt politiska program kritik mot båda delar på den traditionella höger-vänster-skalan. De konstaterar även att de i många frågor är av annan åsikt än sitt moderparti. Genomgående läggs stort fokus på globala frågor och utmaningar, deras visioner begränsas inte till Sverige, vilket bland annat uttrycks i *“Vi värderar välfärden för fattiga människor i andra delar av världen lika högt som välmåendet i Sverige. Mot den ideologiska utsagan blir det naturligt att förespråka fri migration, statsgränsernas upplösning och krafttag mot klimatförändringar, eftersom detta förbättrar det generella välståndet i världen”.* (Grön Ungdom, 2017)

Förbundets absoluta ledning är delad, den består av två stycken språkrör som gemensamt blir förbundets ansikte utåt och leder det politiska arbetet. Tillsammans med dem på nationell nivå återfinns förbundsstyrelsen som väljs på GU:s riksårsmöte. Förbundsstyrelsen har i sin tur en sammankallande. Utöver Förbundsstyrelsen återfinns på nationell nivå ett rikskansli med tre stycken heltidsanställda som jobbar med förbundets verksamhet. På lokal nivå återfinns distrikt runt om i hela landet som bedriver verksamheten inom sina berörda geografiska områden. GU är i sig en fristående organisation. (Grön Ungdom, u.å.)

Sverigedemokraternas ungdomsförbund

Sverigedemokraternas ungdomsförbund heter Ungsvenskarna SDU och kommer härnäst att genomgående förkortas som US. US definierar sig som *“ett demokratiskt socialkonservativt ungdomsförbund med nationalistisk grundsyn”*, de använder även begreppet *“sverigevänliga”* för att definiera sig. Vidare uttrycker de att deras konservatism fokuserar på värden som under längre tid återfunnits i Sverige som land. De beskriver även att de önskar skapa ett *“välmående”* samhälle - vilket de kopplar till *“folkhemmet”*. Syftet för US anges vara att *“förbereda unga människor för att bli framtida sverigedemokratiska politiker”* samt att bedriva extern och intern opinion inom partiet. (Ungsvenskarna, u.å.)

US är en *“sektion inom moderpartiet”* och därmed inte en fristående organisation. Arbetet på riksnivå leds av förbundets nationella arbetsgrupp som i sin tur leds av den nationella talespersonen. Den nationella talespersonen verkar både som ansiktet utåt men är också huvudsakligt ansvarig för den nationella arbetsgruppens arbete. Utöver den nationella arbetsgruppen återfinns på nationell nivå en generalsekreterare som är heltidsanställd för att sköta förbundets administration, stötta verksamheten lokalt samt underlätta den nationella arbetsgruppens verksamhet. På lokal nivå återfinns distrikt som ansvarar för verksamheten inom sina geografiska områden. (Ungsvenskarna, u.å.)

3.4.2. Intervjuer

Totalt hölls fyra intervjuer, två av dessa önskades genomföras i deras respektive kanslilokaler i Göteborg, de andra två hölls i universitetets lokaler. I båda fallen var miljön lugn och utan störande faktorer. Intervjufrågorna tillhandahölls inte respondenterna i förhand då ingen efterfrågade det. Intervjuerna tog mellan 25 och 40 minuter att genomföra beroende på hur pass utförliga respondenterna var i sina svar. Intervjuerna utgick från den satta intervjuguiden men respondenterna tilläts tala fritt och det var inte ovanligt att de besvarade senare frågor tidigt i intervjun. De flesta respondenter upplevdes öppna och det framgick att de trivdes att prata om både sig själva i sin roll samt sitt förbund och dess medlemmar. På intervjun deltog endast en av uppsatsförfattarna för att respondenten inte skulle känna sig i underläge (Patel och Davidson, 2011), men intervjun spelades in och den uppsatsförfattaren som inte deltog transkriberade sedan materialet. I intervjun med US deltog två representanter från ledningen, detta var på den huvudsaklige respondentens önskan och bedömdes inte ha någon nämnvärd negativ inverkan på resultatet. Med anledning av upplägget i de andra intervjuerna och för att

kunna göra resultatet jämförbart utgick dock intervjun från den huvudsaklige respondenten och den hade företräde i de frågor där de eventuellt var oense.

3.4.3. Enkäter

Efter intervjun gavs respondenterna tillgång till den enkätlänk som de ombads distribuera på lämpligt sätt bland de lokala medlemmarna. Att distributionen skulle ske av dem hade kommit överens om på förhand, men då det inte ansågs fylla ett syfte gavs de inte tillgång till enkäten förens efter intervjun. I de förbunden där få enkätsvar hade inkommit efter en vecka skickades en påminnelse till ledningsrepresentanten, som ombads skicka ut enkätlänken ytterligare en gång, det efterfrågades också om annan insamlingsmetod var att föredra (Patel och Davidson, 2011). I samråd med handledare så bestämdes att tio svarande var önskvärt. Endast från GU var det svårt att få så många svar, det inkom svar från endast sex stycken medlemmar trots att enkäten distribuerades via flera medier och av flera från ledningsgruppen. Även om svaren var få till antalet så används de i uppsatsen då de fortfarande anses tillföra studien en viss nyans, av naturliga skäl läggs dock inte lika stor vikt vid det sammanlagda svarsresultatet från GU.

3.5. Analys av empiri

Efter att empirin samlats in och transkriberats sammanfattades det som bedömdes vara mest aktuellt i uppsatsens resultatdel. Givet syftet och den insamlade empirin valdes att strukturera upp resultatet utifrån tre olika teman: Tema I: Motivation, Tema II: Informell och formell organisationskultur och Tema III: Värderingars påverkan på organisationskultur, styrning och motivation (dessa teman blev även gällande i analysen). Därefter jämfördes empirin från intervjuer och enkäter med den valda teorin. Målet var att både kunna hitta stöd i tidigare teorier för slutsatser men också att finna teorier som motsätter sig resultatet för att därefter kunna diskutera det (Lind, 2014). Analysen utgick från syftet och frågeställningarna. Svaren från intervju och de öppna frågorna i enkäten kategoriserades utifrån dessa. Både frågorna och svaren fick avgöra om det skulle analyseras utifrån exempelvis informell kultur eller styrning, vissa frågor och svar sorterades in under flera kategorier för att de ansågs vara exempel på två eller flera saker. Efter kategoriseringen så utgick vi från teorierna för att göra en bedömning om dessa kunde förklara de tendenser som kunde utläsas från svaranden och respondenter. Praktiskt innebar det ett sökande efter innehåll i intervjuerna och enkäterna som stämde överens, eller inte, med de teorier som återfanns i den teoretiska referensramen. Den data som tillslut fick vara en del av empiri och analys var den som ansågs tydligt relatera till frågeställningarna. Det som var mer svårbedömt och krävde en större grad av subjektivitet från uppsatsförfattarna exkluderades för att inte slutsatserna skulle vila på en felaktig grund. I samband med detta försök att välja ut adekvat data från intervjuerna och enkäterna till empirin gjordes också en bedömning kring huruvida ett citat kunde stärka eller förtydliga berörd data.

En av frågorna som ställdes till både ledningen och medlemmarna var att de skulle rangordna vad de motiveras av. I fallet med ledningen var det enkelt att redogöra för detta i resultatet genom att bara återge deras rangordning. När det gäller medlemmarna blev det svårare då det

återfanns flertal svarande från samtliga förbund, och det skilde sig i antal mellan förbunden. För att redogöra för resultatet på bästa sätt valdes därför att räkna ut det aritmetiska medelvärdet för vardera svarsalternativ och därefter rangordna de olika motivationsfaktorerna utefter det. Det aritmetiska medelvärdet står för det genomsnittliga värdet av x antal olika reella tal och viktade således samtliga svarandes rangordningar för att skapa en genomsnittlig rangordning (Nationalencyklopedin. u.å.).

3.6. Etiska riktlinjer

De fyra forskningsetiska huvudkraven är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Patel och Davidson, 2011). Dessa är alla uppfyllda i denna uppsats, det förstnämnda fullgjordes genom att syftet meddelades i det standardiserade initiala mailutskick som gick till förbunden. Det upprepades sedan innan intervjuer påbörjades och det är inkorporerat i välkomsttexten i enkäten. Samtyckeskravet är per automatik uppfyllt i enkäterna då de helt utan extern påtryckning själva styr över sitt deltagande, när det kommer till intervjuerna kommunicerades det till respondenterna att de när som helst har full rätt att avbryta intervjun samt att de utan att ange orsaker kan avböja att svara på enskilda frågor. Konfidentialitetskravet har tagits i beaktning på så vis att ingen av de som deltagit och gjort enkäter har uppgett annat än deras ålder, vilket förbund de tillhör och om de valt att uppge vilken roll de har inom förbundet (Patel och Davidson, 2011). Det är därmed inte möjligt för varken uppsatsförfattarna eller någon utomstående att identifiera vem som deltagit eller vem som uppgett vad. Intervjurespondenterna har dock uppgett sina namn och definierat sin roll, men inget av detta nämns i uppsatsen, dem sammanfattas som representanter för ledningen inom sitt respektive förbund. Att den insamlade informationen enbart kommer nyttjas i denna uppsats har tydligt informerats ledningsrepresentanterna. I övrigt förespråkas av Patel och Davidson (2011) att respondenterna ska få ta del av den färdiga uppsatsen, vilket de också erbjudits.

3.7. Metoddiskussion

Gällande valet av enkäter så har metoden vissa begränsningar sett till att det hade funnits ett värde i att kunna följa upp varje enkätsvar med potentiella följdfrågor. Å andra sidan hade dock tidsåtgången i det fallet inneburit att studien fått stå tillbaka sett till mängden intervjuer som gått att genomföra. Därmed ansågs enkäter vara ett bra komplement till regelrätta intervjuer för att utöka datamängden. På förhand identifierades också den potentiella tidsmässiga fördröjningen i att samla in enkätsvar (Patel och Davidson, 2011), därför var det av stor vikt att i ett så tidigt skede som möjligt få enkäterna distribuerade. Detta för att ha möjlighet till att skicka ut påminnelser eller distribuera enkäterna i andra forum, som sista utväg hade det också varit möjligt att erbjuda en annan svarsmetod, till exempel enkät under ledning, eller hålla intervjuer med ett mindre antal medlemmar (Patel och Davidson, 2011).

I efterhand kan konstateras att eftersom de deltagande förbunden endast blev fyra till antalet hade det varit möjligt att istället för enkäter, genomföra kortare intervjuer med exempelvis fem stycken medlemmar från vardera förbund. Detta hade sannolikt givit mer djup i svaren

från medlemmarna, men hade samtidigt varit på bekostnad av den nyans som nu kunde uppstå tack vare många svar från de flesta av de deltagande förbunden.

När det kommer till respondenter och svaranden finns det en risk att de är partiska, att det ligger i deras intresse att framhäva sig själv, sitt engagemang och sitt förbund i god dager, detta har tagits i beaktande vid analys av resultatet. Samma förutsättningar återfinns dock inom samtliga förbund varpå det åtminstone inte bör påverka resultatet sett till relationen mellan förbunden. Utöver detta finns det troligtvis inte heller ett värde i att framställa sitt förbund som styrt eller inte styrt av organisationskultur eller gemensamma värderingar. Detta då vare sig det ena eller det andra är kan anses objektivt positivt eller negativt, inte minst då teoretikerna själva är oense inom fältet (Grey, 2009). Givet ovan går det därför hävda att resultatet, trots incitamenten till att framställa sitt förbund i god dager, inte bör kunna påverkas av intervjuobjektens subjektivitet och egenintresse. Respondenterna informerades också om att de inte skulle nämnas vid namn i uppsatsen, utan endast som någon i ledande position, därför var det möjligt för dem att vara än mer kritiska.

Det faktum att US valde att ha två respondenter närvarande vid intervjun kan ha gjort att de omedvetet övervakade varandra och därmed begränsade svaren i någon utsträckning. Det har dock inte varit möjligt att avgöra om det blev fallet eller ej. De enda konstaterade effekterna av detta är att intervjun tog längre tid, tenderade att sväva ut mer då de två respondenterna hamnade i diskussion med varandra och att transkriberingen blev mer invecklad.

I ett segment i intervjuerna ombads respondenterna fylla i ett papper (bilaga 3) där de skulle rangordna incitament som motiverade dem själva och vad de trodde motiverade medlemmarna. Då de på förhand inte hade tagit del av detta och alternativen var bestämda av uppsatsförfattarna återfinns en risk att detta styrde dem i sina svar (Patel och Davidson, 2011). Samtidigt hade det varit svårt med en öppen fråga i sammanhanget då empirin hade blivit alldeles för spretig om samtliga respondenter fått hitta på fem egna motivationsfaktorer. Denna metod gav istället möjligheten att jämföra svaren med medlemmarnas som fick motsvarande fråga i enkäten (Patel och Davidson, 2011). Att ingen valde att utnyttja alternativet att lägga till en egen motivationsfaktor tyder dock på att de givna alternativen var tillräckligt omfattande.

Vad gäller begreppsdefinitioner av till exempel organisationskultur, motivationsverktyg eller värderingar var det endast det sistnämnda som definierades under intervjun. Begrepp som organisationskultur eller motivationsverktyg med mera, definierades endast om respondenten verkade ha en annan uppfattning av begreppen eller inte förstod dem. Detta kan ha fått effekten att olika respondenter tolkade vissa frågor olika från varandra och att de därmed inte blir fullt ut jämförbara, men att döma av svaren hade alla en liknande bild av vad begreppen innebar. I enkäterna var alla begrepp, som kan tänkas vara öppna för tolkning, definierade under respektive fråga. (Patel och Davidson, 2011).

Ett potentiellt etiskt tillkortakommande är det faktum att en av undertecknade är politiskt aktiv och leder ett ungdomsförbund på nationell nivå. Denna studie lämnar dock inte utrymme för någon subjektiv ideologisk bedömning av respektive förbund. Dessutom skulle en

potentiell subjektivitet i ett resonemang garanterat granskats och kritiserats hårdare som en konsekvens av hans engagemang. Men eftersom hans engagemang riskerade att skapa viss skepsis hos respondenterna och de svarande medlemmarna medverkade han inte under någon del av kontakten med förbunden (Patel och Davidson, 2011). Dessutom kan tilläggas att oaktat vem som genomfört studien hade denne av naturliga skäl, på en personlig nivå, haft politiska värderingar och åsikter, precis som i detta fall (Patel och Davidson, 2011). I detta fall återfinns dock större motiv till att agera neutralt och professionellt i och med den överhängande risken att bli beskylld för subjektivitet baserat på det berörda partipolitiska engagemanget. Värt att notera är även att den andra uppsatsförfattaren hyser andra politiska värderingar som inte de heller getts möjlighet att präglade studien.

3.7.1. Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Reliabilitet har inte testats, till stor del för att den givna tidsramen inte tillät en återupprepning av varken intervju eller enkät. Hade det funnits möjlighet att göra detta så hade det kunnat utvärderas om svaren hade varit likartade under andra omständigheter. Det finns en medvetenhet om en eventuell svaghet i validiteten på den använda intervjuguiden och enkäten då instrumenten inte är testade mer än de pilotintervjuer som genomfördes. Det har därmed inte säkerställts att frågorna mäter strukturer, med andra ord kan det inte uttryckas med säkerhet att de insamlade svaren faktiskt kan göras gällande. Detta har bemötts genom att både intervjuguide och enkät testades på förhand, tre pilotintervjuer genomfördes där både den första och andra renderade i reviderade frågor på testpersonernas inrådan eller på grund av att deras svar inte innehöll relevant information. Alla tre pilotintervjuer utfördes med oberoende personer som ändå hade viss insyn i ungdomspolitiskt arbete och därför kunde ge relevanta svar och god återkoppling. Enkäterna testades av fem personer bland dessa fanns det både politiskt insatta och icke engagerade. Näst intill inget innehåll ändrades dock från tester till slutgiltig upplaga, endast tydligare begreppsdefinitioner tillfördes. (Patel och Davidsson, 2011).

Studien är begränsad till de riksdagspartiers ungdomsförbund i Göteborgsregionen som önskade att delta. Empirin som de bidrog med och slutsatserna som det sedan renderade i kan dock till viss del antas vara gällande i större omfattning. Då kultur och därmed också organisationskultur, som tidigare argumenterat för, tar olika uttryck i olika delar av världen så kan slutsatserna inte antas gälla utanför Sveriges gränser (Hofstede och Hofstede, 2005). Men däremot så bör flera av slutsatserna, som följde av studien, kunna tänkas vara applicerbara för de politiska ungdomsförbunden även i andra delar av Sverige. Sannolikt så är det dock inte fullt överförbart till varken icke-politiska ideella organisationer, då dessa inte har samma mål och syfte som de politiska. Inte heller på ungdomsförbundens moderpartier då dessa i högre utsträckning har ekonomiskt avlönade företrädare.

4. Resultat

Precis som nämns i metodkapitlet är empirin uppdelad i tre teman utifrån syftet och frågeställningarna. I tema I presenteras de delar av empirin som primärt berör Motivation, tema II följer därefter och innehåller huvudsakligen det som bedömdes beröra formell och informell organisationskultur. Slutligen redogörs för tema III - det som berörde värderingarnas påverkan på organisationskultur, styrning och motivation. Vissa av frågorna och i synnerhet svaren berör två eller alla kategorier, dessa har dock sammanfattats under det som ansågs vara dess primära kategori. I den löpande texten anges ibland de intervjuade ledningsrepresentanterna som *respondenter* medan de enkätsvarande medlemmarna rubriceras som *svaranden*. I de fall empirin berör ledningen och medlemmarnas svar under separata rubriker förtydligas det i rubriken, detta för att underlätta för läsaren. Antalet svarande skilde sig åt mellan förbunden, CUF: 13 stycken, GU: 6 stycken, LUF: 20 stycken och US: 17 stycken.

4.1. Tema I: Motivation

Under denna rubrik återfinns empiri från intervjuerna med ledningsrepresentanterna samt från enkäterna som medlemmarna besvarat. Utgångspunkt är studiens första frågeställning; ”Vad motiverar medlemmarna i ungdomsförbunden och hur används detta i ledningens styrning?” Antingen var frågorna utformade efter detta, eller gav svaren information som användes för att besvara detta. I denna del redogörs bland annat för vad som motiverar medlemmarna till engagemang och vad som motiverar ledningsrepresentanterna, det är också möjligt att jämföra vad de senare trodde motiverade medlemmarna och vad de önskade var främsta motivationsfaktor.

Medlemmarna: Vad motiverar dig att vara aktiv i förbundet?

Här fick samtliga svarande medlemmar rangordna 1–5 vilken av de angivna motivationsfaktorerna som mest bidrar till deras motivation. Möjligheten att ange någon ytterligare motivationsfaktor fanns men nyttjades endast av ett fåtal svarande. I bilaga 1 återfinns fullständiga tabeller över hur många procent inom vardera förbund som angav 1-5 för respektive motivationsfaktor. Här nedan följer istället värdering utifrån det aritmetiska medelvärdet (*am*). En förklaring till detta återfinns i stycket om “Analys av empirin” i metoden, kortfattat: lägst värde innebär att de svarande rangordnade det högst (se det fetstilta värdet i tabellen). Genomgående inom alla förbund var att de svarande angav sina ideal och värderingar som den i särklass starkaste motivationsfaktorn till deras engagemang. Dessutom var de svarande inom de olika förbunden även överens om att “Möjligheter till egen vinning” var det som motiverade dem minst. Gemenskapen inom förbunden var överlag även det som de svarande värdesatte högt.

| Motivationsfaktor | CUF (<i>am</i>) | GU (<i>am</i>) | LUF (<i>am</i>) | US (<i>am</i>) |
|--------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Bidra till valresultatet | 3,43 | 2,50 | 3,56 | 2,91 |

| | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Gemenskapen inom förbundet | 2,57 | 2,00 | 2,67 | 3,27 |
| Egen vinning | 3,86 | 5,00 | 4,56 | 4,00 |
| Mina ideal/värderingar | 2,00 | 2,00 | 1,44 | 2,18 |
| För att göra min röst hörd | 3,14 | 3,50 | 2,78 | 2,64 |

Medlemmarna: Om det finns nödvändiga förtydliganden eller om du önskar att lägga till ytterligare motivationsfaktorer så skriv dessa här.

| Förbund | Tillägg |
|---------|--|
| CUF | Inget inkom |
| GU | Autonomi, möjlighet att genomföra egna projekt självgående |
| LUF | Att det är lärorikt |
| US | En svarande sa att de som engagerar sig bör veta vilka värderingar och åsikter de har innan de börjar engagera sig, varpå motivationen redan borde finnas. |

Ledningen: Vad motiverar dig i din politiska roll?

Ledningsrepresentanterna gavs möjlighet att lägga till ytterligare motivationsfaktorer men avstod detta. US påtalade ett stort glapp mellan sin första och andra värderade faktor. GU ansåg att de faktorerna som placerades 1 till 3 hörde ihop.

| Motivationsfaktor | CUF (am) | GU (am) | LUF (am) | US (am) |
|----------------------------|----------|---------|----------|---------|
| Bidra till valresultatet | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Gemenskapen inom förbundet | 2 | 1 | 4 | 4 |
| Egen vinning | 5 | 5 | 5 | 2 |
| Mina ideal/värderingar | 1 | 3 | 1 | 1 |
| För att göra min röst hörd | 4 | 4 | 2 | 5 |

Ledningen: Vad tror du motiverar medlemmarna i ditt förbund?

Svaren var för alla förbund rent spekulativa. Respondenterna hade möjlighet att lägga till ytterligare motivationsfaktorer men avstod detta.

| Motivationsfaktor | CUF (am) | GU (am) | LUF (am) | US (am) |
|----------------------------|----------|---------|----------|---------|
| Bidra till valresultatet | 5 | 1 | 4 | 1 |
| Gemenskapen inom förbundet | 1 | 3 | 3 | 4 |
| Egen vinning | 4 | 5 | 5 | 2 |
| Deras ideal/värderingar | 2 | 4 | 2 | 3 |
| För att göra sin röst hörd | 3 | 2 | 1 | 5 |

Ledningen: Vilken av ovanstående är mest önskvärd att det motiverar medlemmarna?

Överlag var respondenterna nöjda med vad de tror motiverar sina respektive medlemmar. Men de två förbunden, LUF och CUF, som inte redan har angett valresultatet som primär motivationsfaktor önskade att den anledningen skulle komma högre upp.

CUF

Det uttrycks en viss oro för att det är många som kommer på evenemang, såsom föreläsningar eller andra träffar, men inte vill vara med och kampanja.

GU

Respondenten önskar inte att göra några ändringar i den spekulerade rangordningen. Detta uttrycktes bland annat genom: *"Vi har en fika-kultur, träffas och fikar, kollar på film. Hade vi inte haft det högst hade det bara varit en fikaklubb, så bra att vi har den högst."*

Respondenten var önskad understryka att förbundets verksamhet bedrivs med glädje i grunden och att stämningen är väldigt avslappnad.

LUF

Respondenten är övertygad om att det finns många medlemmar som inte delar ledningens bild av hur viktigt det är att kunna påverka moderpartiet, vilket anses problematiskt.

US

Respondenterna uttrycker tydlig önskan om att den primära motivationsfaktorn skulle vara medlemmarnas ideal och värderingar.

Ledningen: Använder du/förbundet några motivationsverktyg?

Att använda verktyg för att öka motivation förefaller vara nödvändigt i alla förbund.

Respondenterna belyser i synnerhet agerande som syftar till att medlemmarna ska känna att det är roligt att vara med i förbundet och att stärka gemenskapen. Även arbete för ökad motivation genom beröm och förtroende nämns.

CUF

Tidigare under samtalet har respondenten nämnt att ledningen motiverar genom att fördela utökat ansvar och genom att bygga upp en gemenskap inom förbundet. Nu läggs emfas på

uppmuntran och hur viktigt det är både för att motivera individer och gruppen i stort.

GU

Majoriteten av motivationsarbetet syftar till att skapa en positiv och rolig miljö. Respondenten exemplifierar med festliknande event, sommarturné och glada färger. Det påstås handla om att skapa uppmärksamhet, locka fler till förbundet och behålla medlemmar.

LUF

Respondenten uttryckte att det främsta verktyget är att framhålla medlemmar som presterat bra. Berömmet kan ta olika form, det kan handla om ett muntligt erkännande vid någon sammankomst eller förtroende att få utföra en uppgift.

US

Respondenterna förklarar att de använder mycket motivationsverktyg, nämner stämningshöjande verktyg i form av fika, biljard och andra sociala tillställningar. Dessa event syftar också till att locka till sig nya medlemmar.

Sammanfattning 4.1

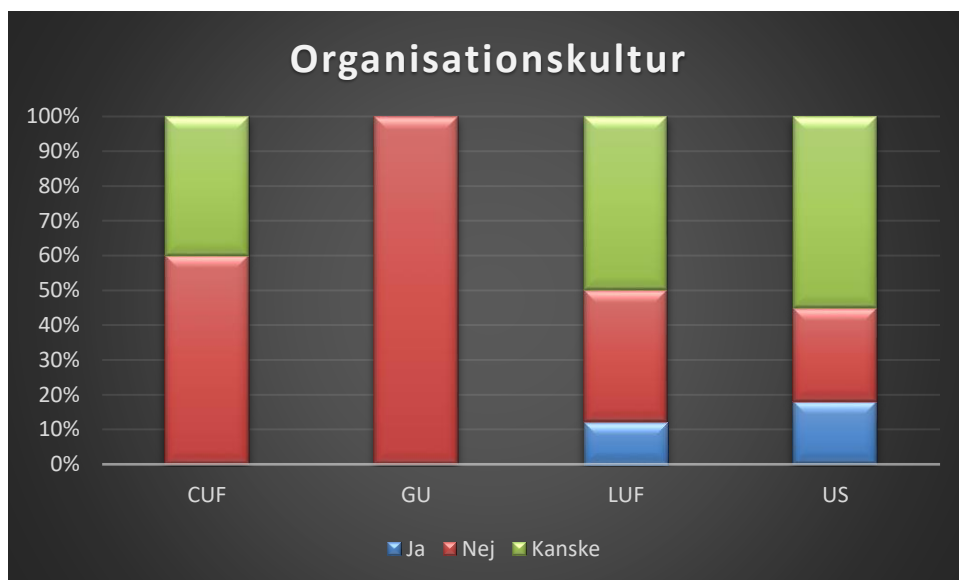
Värt att notera är det faktum att både medlemmar och ledning i alla förbunden i hög utsträckning motiveras av sina ideal och värderingar. Men att ledningsrepresentanterna inte var medvetna om att deras medlemmar motiverades av samma faktor som dem själva. De trodde istället att gemenskapen inom förbundet, viljan att bidra till valresultatet eller viljan att göra sin röst hörd var deras medlemmars primära motivationsfaktorer. När ledningsrepresentanterna senare angav vad de önskade skulle motivera medlemmarna så var det viljan att bidra till valresultatet som lyftes fram. Motivationsverktyg användes flitigt (även om de kunde se olika ut) dessa syftade i regel till att höja gemenskapen och skapa en god stämning inom förbundet.

4.2. Tema II: Informell och formell organisationskultur

Under denna rubrik återfinns empiri från intervjuerna med ledningsrepresentanterna samt från enkäterna som medlemmarna besvarat. Utgångspunkt är studiens andra frågeställning; ”Vilken inverkan har den informella kulturen på styrning och motivation inom förbundet?” Antingen var frågorna utformade efter detta, eller gav svaren information som användes för att besvara detta. I denna del redogörs bland annat för både medlemmarnas och ledningens syn på den rådande organisationskulturen och respondenterna har också uttalat sig om huruvida denna organisationskultur går att påverka.

Medlemmarna: Upplever du att det finns en organisationskultur inom förbundet?

En övervägande majoritet av medlemmarna uttryckte att det finns en organisationskultur och vissa kom att exemplifiera detta i följdfrågan. De som inte svarade ”ja” svarade ”kanske” på denna fråga och exemplifierade inte detta i följdfrågan.



Medlemmarna: Om du svarade “Ja” på föregående fråga, beskriv i sådana fall hur den kulturen tar form inom förbundet.

I samtliga förbund framgick mer eller mindre tydligt att den interna organisationskulturen skulle kunna härledas till de delade värderingar/ideologier som förbundet baserar sin politik på, exempelvis att deras ställningstagande för öppenhet också ansågs prägla organisationskulturen. Det går att utläsa ur flera av svaren att det inom organisationskulturen råder vissa informella normer som egentligen inte bestämts eller regleras av någon formell instans men som ändå blir påtagliga i det vardagliga engagemanget.

CUF

De svarande belyste att det fanns en stark möteskultur där de mer formella inslagen (enligt dem), som vissa begrepp och handlingar, lever vidare även vid informella träffar eller sammanhang. Att liberala principer format kulturen lyftes och då hänvisades till att det är högt i tak.

GU

Viss kritik riktas mot att ledningen ofta försöker få input från “*för många medlemmar*” innan beslut fattas, vilket tenderar att leda till att de “*förlänger ledtider avsevärt*”. Att viss informell kultur återfinns framgick, en svarande uttryckte till exempel; “*Att vara exempelvis vegetarian är en stark norm i förbundet.*”

LUF

De svarande nämner olika exempel som i viss utsträckning är motsägelsefulla. Flera hävdar att det inom förbundet råder både formella och informella kulturella inslag. Den formella kulturen exemplifieras bland annat av en svarande som att det “*Finns riktlinjer för nästintill all aktivitet som sker i förbundet.*”. Den informella kulturen uppfattas som generellt uppfattade normer som bland annat påverkar “*Diskussioner och underförstådda saker i samtal*” enligt en annan svarande. Flera svarande lyfter även en mer konkret informell “*norm*”

som påverkar medlemmarna och som till viss del exkluderar medlemmar som inte faller inom ramarna för den normen. Det de belyser refererar en svarande till som ”kunskapsnorm”.

US

De svarande beskriver på olika sätt hur de upplever att gemenskap och sammanhållning är en del av kulturen inom förbundet. Detta härleder flera svarande till förbundets ideologi och värderingar. En svarande uttrycker detta med: ”*Vi delar alla samma verklighetsuppfattning. [...] och detta är något vår gemenskap grundas i.*”

Ledningen: Finns det en organisationskultur inom förbundet och vad bidrar den i så fall med?

Alla representanter från ledningen är övertygade om att det finns en organisationskultur inom sitt respektive förbund. De ger också uttryck för att de har en omfattande förståelse för hur denna organisationskultur tar form och vilka effekter den får - ofta härleds även organisationskulturen till deras värderingar och ideologi.

CUF

Resonemanget kring förbundets organisationskultur tar avstamp i dess ursprung, respondenten jämför CUF med andra större förbund och förklarar att till skillnad från SSU är de inte lika professionaliserade och har inte heller lika stora åsiktsskillnader inom förbundet. På detta listas flera effekter av organisationskulturen, bland de positiva finns; färre splittringar eller strider och i synnerhet bättre gemenskap. Även negativa effekter nämns av respondenten ”*Negativt är väl att relationer får försprång mot kompetens.*”. Respondenten resonerar kring att när alla känner alla får leder det till att det florerar rykten som ibland får fäste och gemenskapen kan också leda till att det är svårt att konfrontera någon om den misskött sig.

GU

I huvudsak lyfts förbundets platta organisationstyp som orsak till organisationskulturen. Respondenten var positivt inställd till detta och sa: ”*Språkrörssystemet. Språkrören syns utåt men vi har också en sammankallande, den blir den interna ordföranden. Så ledarskapet är uppdelat på tre personer istället för en. Sprider ut makten.*”. Det exemplifieras ytterligare med att mer av beslutsfattandet fördelas på ett arbetsutskott och andra ansvariga. Det får konsekvensen att förbundet ibland kan gå lite för långsamt framåt menar respondenten, men i utbyte påstås det skapa en organisation där alla kan känna sig viktiga. Systemet bygger enligt respondenten dock på att i synnerhet språkrören och den interna ordföranden är villiga att släppa ifrån sig ansvar och inte utnyttja sin roll på fel sätt.

LUF

Inledningsvis beskriver respondenten hur organisationskulturen har växt fram och hur ett organisatoriskt minne har format dagens kultur utifrån händelser som skett 40–50 år tidigare.

”*Den bygger på värderingar men också traditioner, och historiska skeenden som har gjort att vi gjort vissa vägval. [...] På senare tid har vi haft dataskandalen, valet 2010 var det dataintrång i SSU:s medlemsregister. Några av våra anställda som gjorde det. [...] Har format hur vi jobbar i vissa frågor, färre gråzoner, vill ha det på det torra.*”

Respondenten förklarar att arbetet som sker inom förbundet nu efter de tidigare händelserna är mer försiktiga och tydligare jobbar efter satta riktlinjer, vilket beskrevs som en ”ryggrad”.

US

För tillfället beskrivs organisationskulturen som en “*konsensuskultur*” där ledningen påstår att de försöker att lyssna in medlemmarnas önskemål. Samtidigt uttrycker respondenterna att den som besitter en ledande roll har ett stort inflytande och vid behov/önskan kan sätta sig över andra medlemmar, någonting som ger ledningen stort inflytande över kulturen. I övrigt belyser respondenterna att det är högt i tak men med vissa begränsningar. Den ena respondenten sa bland annat ”*Vi har högt i tak, man kan diskutera vad som helst bara det inte är för dumt.*”

Ledningen: Vad finns det för möjligheter att påverka organisationskulturen?

Alla respondenter är av uppfattningen att de själva eller någon annan i förbundets ledning har möjlighet att påverka organisationskulturen. När de ombeds exemplifiera om en sådan påverkan har skett säger flera att rådande organisationskultur i viss utsträckning är en effekt av deras agerande, i synnerhet de positiva delarna av organisationskulturen.

CUF

Respondenten beskriver att ledningen har stor påverkan och att de har lagt fokus på hur de möter medlemmar och att sätta ett ramverk för vad som är acceptabelt inom förbundet. Primärt är att alla ska känna sig inkluderade och att de ska få bidra i önskad utsträckning. För att engagera intresserade medlemmar uttrycker ”*Vi arbetar aktivt genom att prata med nya medlemmar, inte bara politik utan saker de är intresserade av. Vill lära känna dem, folk stannar inte bara för politiken*”.

GU

Respondenten beskriver ledningen som fundamental för organisationskulturen, de måste vara villiga att fördela ut ansvar för att det rådande språkrörssystemet ska fungera. Respondenten sa bland annat: ”*Den tredelade strukturen funkar när alla är med om att syftet är decentralisering.*”. Med nuvarande ledning påstås detta fungera bra, tidigare uppges de haft problem med att vissa tagit för mycket plats.

LUF

Respondenten anger sig själv och ett fåtal andra medarbetare som dem som har möjlighet att påverka organisationskulturen i och med att de är i en ledande roll. Vidare förklaras hur detta har skett under respondentens tid, där det lagts mer fokus på förbundets syfte. Detta uttrycktes bland annat med: ”*Vi har lagt fokus på att vara politiska, inte bara vara en social klubb, utan också agera.*”.

US

Respondenterna ser tydliga kontraster mellan rådande organisationskultur och den som var under förra ledningen. Tidigare var det enligt dem en striktare hierarki, vilket påverkat stämningen negativt. Tilliten påstås då ha varit låg mellan ledning och medlemmar och därmed blev organisationens kultur präglad av lågt förtroende. Nuvarande ledning har enligt

egen utsago istället jobbat för att det ska vara ett öppnare klimat med större tillit och högt i tak.

Sammanfattning 4.2

Medlemmarna var överens om att det existerar en organisationskultur inom förbundet och att denna ofta kan härledas till de värderingar som förbundet vilar på. Några medlemmar angav också att organisationskulturen synliggjordes genom de informella normer som blir påtagliga i det vardagliga arbetet. Ledningsrepresentanterna var om möjligt än mer övertygade om att det finns en särpräglad organisationskultur inom respektive förbund och de visade också på en större medvetenhet kring hur organisationskulturen tog form och vilka effekter den gav. Det fanns också en övertygelse om att dem eller deras ledningskollegor hade möjlighet att påverka organisationskulturen i önskad riktning och flera av respondenterna trodde sig ligga bakom en del av den rådande kulturen.

4.3. Tema III: Värderingars påverkan på organisationskultur, styrning och motivation.

Under denna rubrik återfinns empiri från intervjuerna med ledningsrepresentanterna samt från enkäterna som medlemmarna besvarat. Utgångspunkt är studiens tredje frågeställning; ”Hur påverkar värderingar organisationskulturen i förbunden och hur används de för att styra eller motivera medlemmar?” Antingen var frågorna utformade efter detta, eller gav svaren information som användes för att besvara detta. I denna del så redogörs bland annat för vilka värderingar som är fundamentala för förbunden och för medlemmarnas politiska engagemang. Utöver det behandlas hur ledningen tycker att de utför styrning inom förbunden och hur det uppfattas av medlemmarna.

Medlemmarna: Nämn tre värderingar som är viktiga i ditt politiska engagemang.

Vissa respondenter i de olika förbunden svarade med längre utläggningar och resonemang sett till, för dem, viktiga värderingar. Dessa har sammanfattats för att rymmas inom frågebeskrivningen som efterfrågar tre konkreta värderingar. Snarlika värderingar som *”individuell frihet”* och *”frihet”* har slagits samman. Nedan återfinns vilka tre värderingar som i högst utsträckning nämndes av de svarande från respektive förbund.

| Förbund | Värderingar |
|---------|---|
| CUF | Frihet, respekt och bildning |
| GU | Hållbarhet, rättvisa och jämlikhet |
| LUF | "Givande", öppenhet och medmänsklighet |
| US | Traditionalism, sammanhållning och ärlighet |

Ledningen: Tre värderingar som är viktiga för förbundet.

Värderingarna som nämns av representanterna från ledningen är genomgående positivt laddade ord som ofta är närbesläktade, det skiljer sig lite mellan förbunden men begrepp som inkludering och gemenskap nämns av alla.

CUF - Liberalism, frihet och eget bestämmande.

I det efterföljande resonemanget läggs emfas på frihet, respondenten hävdar att det är en värdering som präglar verksamheten både i dess interna förfarande och i de externt synliga ställningstagandena. Respondenten uttrycker också att frihet och öppenhet är värderingar som alla medlemmar behöver dela. Vidare förklaras att dessa värderingar tillåter ett debattklimat med högt i tak.

GU - Mänskliga rättigheter, förståelse för varandra och inkluderande.

I synnerhet de två sistnämnda värderingarna om förståelse och inkluderande hävdar respondenten är påtagligt inom förbundet. Respondenten lägger stor vikt vid att organisationen är transparent, platt och med högt i tak, de använder sig inte av titlar när de presenterar sig på olika träffar, detta för att ingen ska känna sig mindre betydelsefull. Respondenten beskriver en skillnad mellan moderpartiet och GU i att det är viktigt att det ska vara kul att göra politisk skillnad. Respondenten sa bland annat: *”Blir ju lite roligare om man äter popcorn när man pratar om sexuella trakasserier”*

LUF - Öppenhet, inkludering och ömsesidig respekt.

Respondenten förklarar att förbundet anammat de värderingar som anses fundamentala inom liberalismen och att de nämnda värderingarna är ofrånkomliga på grund av förbundets ideologiska utgångspunkt. Värderingarnas konsekvenser beskrivs som både positiva och negativa, delvis får de ett gott debattklimat då respondenten påstår att de har högt i tak internt vilket tros locka olika liberaler.

US - Tradition, trygghet och gemenskap

Respondenterna förklarar att värderingarnas styrka är att de knyter samman folk. Vidare beskrivs att många ansluter till förbundet tack vare deras och moderpartiets politik, men att det ofta inte är skäl nog för att stanna inom förbundet, det är istället gemenskapen som gör att ungdomar fortsatt engagerar sig. Respondenterna påstår att deras förbund erbjuder ungdomar en fristad där det är högt i tak och de tillåts yttra de åsikter som *“inte alltid är accepterade i andra delar av samhället”*.

Ledningen: Finns det några värderingar som upplevs problematiska att ha för en aktiv inom förbundet?

Intervjurespondenterna är alla ense om att det finns värderingar som ej passar in att ha eller i synnerhet att uttrycka inom förbundets väggar. De flesta nämner termer som kan tolkas vara motsatsord till de ovan nämnda värderingarna. Vissa exempel är mer konkreta, respondenten från CUF uttryckte det: *”Är man för välfärdsstaten blir det kanske svårt att känna sig inkluderad i förbundet”*. Överlag vidtas dock inga konkreta åtgärder om medlemmar hyser dessa åsikter, istället belyser intervjuobjekten att det i sådana fall brukar lösa sig självt då de berörda medlemmarna inte känner sig hemma och därmed lämnar. US är något särpräglade i sina svar då de uppger att en kraftigt avvikande värdering kan rendera i att vederbörande

“ryker direkt”.

Medlemmarna: Hur upplever du att förbundet styr/påverkar dig när det kommer till: kampanjande/ sociala medier/ vilka sakpolitiska frågor du lyfter/ formella sammanhang/ informella sammanhang?

Frågorna ställdes separat till medlemmarna, men då det inkom få svar från vissa förbund i vissa frågor redovisas det i en sammanfattning av de exempel och resonemang som de olika svarandena lyfte fram. Genomgående var att de svarande inom de respektive förbunden inte alltid höll med varandra, samt att det kanske sällan återfanns konkreta exempel på formell styrning samtidigt som det blir tydligt att en informell styrning i viss utsträckning råder på flera områden.

CUF

Gällande kampanjande var de svarande var inte helt överens utan hävdade både att det sker ”kortare utbildningar” och att det inte genomförs några utbildningar men att medlemmarna ändå får ”råd, hjälp och stöttning före och under”. Vilka sakpolitiska frågor som lyfts diskuteras fram enligt en svarande. När det kommer till klädsel så uppges det fördelaktigt om representanten “matchar publiken”.

GU

Den enda exemplifieringen berörde sociala medier och hur medlemmar förväntas interagera med nyheter och inlägg som berör förbundet. Hur den interaktionen ska ske redogörs inte för.

LUF

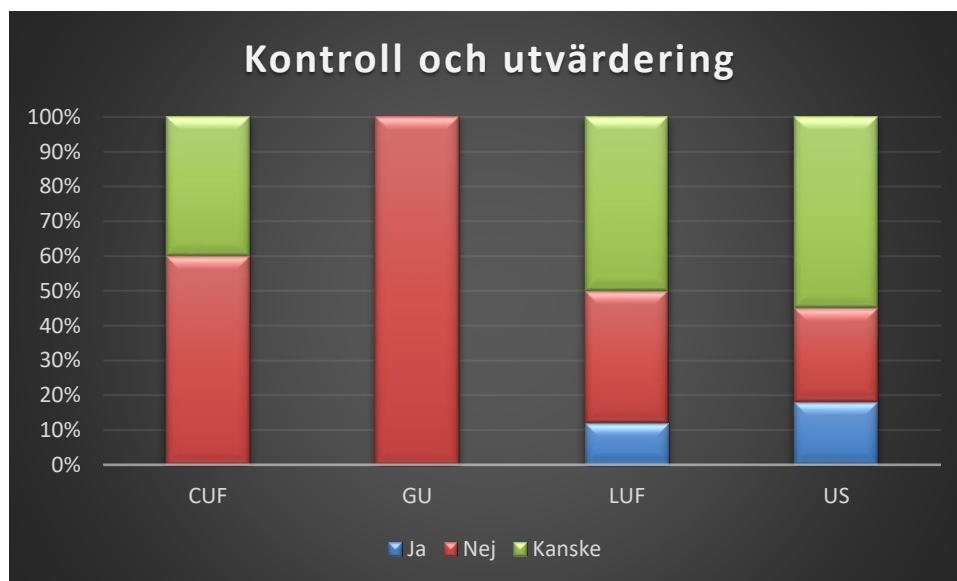
Av de svarandes svar tycks det inte återfinnas några formella utbildningar som medlemmarna behöver gå innan de kampanjar för förbundet, de uppger inte heller några formella riktlinjer kring sociala medier. Däremot belyser flera svarande att det är viktigt att värva medlemmar vid kampanjande och att de förväntas vara aktiva och samtidigt presentabla i sociala medier. Gällande vilka sakpolitiska frågor som lyfts så uppger samtliga att det sker en styrning, om än informell, i synnerhet under valår. Inte heller klädkod framstår som formellt styrt, men även här nämns informella krav och att medlemmarna ska vara goda representanter.

US

Samtliga svarande uttryckte att det återfinns någon form av styrning på området. Vissa konstaterade bara att så är fallet medan andra uttryckte någonting i stil med följande svar ”*Krav på viss utbildning innan skolbesök*”. Styrningen är också påtaglig, om än tudelad, när det kommer till sociala medier, vissa hävdar att det finns interna utbildningar som berör även detta och andra menar att medlemmarna uppmuntras till att synas, höras och ta plats. Även vilka frågor som lyfts styrs men det råder en viss oenighet om i vilken utsträckning. En klädkod uppges vara överflödigt, en svarande uppgav ”*Det behövs sällan, folk klär sig ofta rätt efter tillfälle*”. Flera uttrycker att det är underförstått att de ska vara formellt klädda vid formella sammanhang. Vid informella sammanhang så sker styrning i ”*viss mån*” och det exemplifieras med att medlemmar ska vara välvårdade.

Medlemmarna: Kontrolleras och/eller utvärderas det som nämndes i föregående fråga på något sätt?

Samtliga förbund hade svarande som under andra frågor tydligt gav uttryck för att det återfinns informella normer och kulturyttringar inom förbundet, samt att styrning sker både formellt och informellt. Även om det fullt ut inte syns i resultatet.



Om ja; Hur kontrolleras/utvärderas detta?

CUF

Ingenting inkom.

GU

Ingenting inkom.

LUF

En svarande påpekar att det alltid är medlemmarna som är den yttersta kontrollfunktionen då de alltid kan rösta bort personer som de är missnöjda med. Dessutom nämns att de på styrelsemöten alltid har en uppföljning sett till hur det gått med bland annat medlemsvärvning. En svarande skrev ”Följs inte aktuella föreskrifter och policyer kan anmälan göras till aktuellt dechargeutskott, som har till uppgift att granska styrelsen och verksamheten i övrigt.

US

Ett par svarande anser att det inte sker några ”kontroller eller liknande”, i alla fall inte vad de vet. De flesta påpekar samtidigt att det genomförs utvärderingar efter vissa utbildningar och uppföljning av vissa verksamhetsplaner. Utöver det dokumenterar de skolbesök, träffar och annat.

Medlemmarna: Är det något ytterligare du vill tillägga sett till motivation, styrning, organisationskultur eller värderingar inom förbundet?

CUF

Även här påpekades att det återfinns en öppen kultur med ömsesidig respekt.

GU

Ingenting inkom.

LUF

Gemenskapen inom förbundet lyfts som exempel på vad som både motiverar och formar de engagerade medlemmarna. En svarande hävdar att det för motivationen och engagemanget underlättar om medlemmarna inte är alldeles för många utan att de istället lär känna varandra och skapar en stark tillhörighet.

US

En svarande beskriver att det återfinns olika motivationsfaktorer genom att medlemmar får olika typer av belöningar för sina prestationer, ”*Exempelvis diplom, förtroendeposter eller annat*”. Samtidigt uttrycker en svarande att han ”*Upplever en något starkare hierarkisk ordning*” än i andra förbund.

Ledningen: Styr och eller kontrollerar förbundet medlemmarna? (Ledningsrepresentanterna frågades om kampanjande, sociala medier, vilka sakpolitiska frågor som lyfts, skillnader i formella och informella sammanhang)

CUF

Vid skolbesök och debatter styr aktuella kampanjer, det ger en utgångspunkt för representanten, men efter det är det välkommet att föra diskussioner i andra ämnen så länge de stämmer överens med förbundets värderingar. Respondenten sa bland annat: ”*Uttrycker man något som CUF inte står för men som ändå är en liberal värdering så är väl det okej [..].*”

På frågan om medlemmarna utbildas inför skoldebatter svarar respondenten att de inte bedriver utbildningar på lokal nivå och att det inte är absolut nödvändigt för en medlem att genomgå nationella utbildningar heller. Istället har de ett system där en mer erfaren medlem är med och observerar och visar hur företrädare förväntas bete sig. På den följande frågan om de har någon som är ute med medlemmarna och kontrollerar dem så nekar dock respondenten: ”*Faktiskt inte, men ofta någon från styrelsen med, den tillrättavisar självklart. Det är viktigt att vi visar upp en bra sida när vi är ute.*”

Det påstås vara ovanligt att en medlem avviker från förbundets linje, detta förklaras av att det oftast är styrelsen som åker på kampanjer och dem är väl införstådda med premisserna. På sociala medier hävdar respondenten att det inte sker någon styrning alls, även om det spekuleras i att det skulle kunna få interna konsekvenser om någon företrädare exempelvis förespråkade ett samarbete med ett olämpligt parti. Det spekuleras även att det är fullt möjligt att dela till exempel ett inlägg från Socialdemokraterna utan att det skulle få några nämnvärda interna konsekvenser. Officiellt har de ingen styrning av klädsel vid olika formella evenemang, det antas dock vara underförstått att medlemmarna klär sig i enighet med vad som förväntas vid respektive tillfälle.

GU

Respondenten framhåller tillit som främsta kontrollverktyg. Förbundets representanter förväntas därmed att förhålla sig till förbundets politik. I tidigare valperioder har de haft en debatthandbok innehållandes vägledande tips. Vid kampanjande sker styrning genom ledningen, men inte i form av muntlig genomgång, istället är det någon i ledningen som packar ner aktuellt material och ser till att representanterna får med sig detta ut. Materialet antas styra innehållet i kampanjen. Det förekommer att, i synnerhet nya medlemmar, uttrycker något som ligger utanför förbundets ramverk. Även om alla medlemmars frihet framhålls är också respondenten tydlig med att förbundets intressen måste tas i beaktning. Respondenten menar att det inte finns en officiell kontrollerande instans, men om någon skulle avvika stort sker det ett samtal och tillrättavisning med vederbörande. Det förekommer att medlemmar kontrollerar sig själva genom att i antingen förebyggande syfte eller i efterhand ta upp eventuella osäkerheter och be om vägledning.

En viss styrning påstås dock ske då ledning ibland ber medlemmar att skriva särskilda debattartiklar, men det primära syftet påstås vara för att medlemmen ska lära sig snarare än för förbundets vinning. Respondenten spekulerar i att om någon vid upprepade tillfällen skulle göra inlägg som låg utanför förbundets ideologi skulle det förmodligen både märkas och någon form av lättare åtgärd skulle behöva ske. Om det är en förtroendevald spekuleras det dessutom i att denne riskerar att inte väljas om. Vad gäller klädsel är det inget som varken styrs eller kontrolleras, det ska vara fritt för varje enskild medlem att klä sig efter tycke och smak oavsett tillfälle. Respondenten pratar dock om att klädstilen trots det kan vara snarlik bland medlemmarna.

LUF

Respondenten uppger att det sker en automatisk styrning då de jobbar utifrån en valplattform, vilket innebär att de vid kampanjande av olika slag har ett budskap som ska följas. Detta sa respondenten bland annat följande om: *”Vi vet vad förbundet gått till val på och vad vi inte får prata om, till exempel droger.”* Vidare förklaras att den nämnda styrningen dock är begränsad, medlemmarna förbereds för vad de ska säga i de vanligaste frågorna, men utöver dessa finns en frihet att prata om vad de än finner intressant och lämpligt. Det förekommer att representanter för förbundet går utanför de satta riktlinjerna, vilket respondenten påstår renderar i eventuell upprördhet från ledningen och eventuellt en uppmaning att undvika det ämnet i framtiden. Om någon medlem uttrycker åsikter som avviker från förbundets åsikt ska den vara tydlig med att det är dennes egna uppfattning och inte förbundets, det är dock fortfarande okej att göra så. Respondenten hävdar att det oftast inte finns en uttalad kontrollerande instans men ger uttryck för att viss kontroll ändå sker: *”Mycket avstämning sker informellt, fikar lite efteråt. [...] I valperiod är det något mer organiserat, mer formell feedback förekommer.”*

När det kommer till mer informella sammanhang som exempelvis sociala medier har förbundet etiska riktlinjer som medlemmarna förväntas förhålla sig till. En viss inofficiell kontroll sker även här där ledningen främst lägger fokus på att medlemmar håller en god ton. Kontrollen handlar till stor del om hur medlemmarna uttrycker sig snarare än vad dem tycker.

Vilka ämnen som medlemmarna väljer att adressera i sociala medier är inte styrta.

Respondenten hävdar att medlemmarna vet att de ska sprida förbundet kampanjer, men att de inte blir tillsagda att göra det. I andra medier är kontrollen hårdare, till exempel ska eventuella debattartiklar gå via ledningsgruppen. Ledningsgruppen har de senaste åren aldrig stoppat en debattartikel. På frågan om det existerar styrning när det kommer till alkohol och klädsel påstår de sig ha en stark begränsande alkoholpolicy men de har fria tyglar när det kommer till klädsel. Vidare förklaras dock att det är underförstått att medlemmarna förväntas vara lämpligt klädda för olika evenemang: *"På Landsmötet är det underförstått att man kanske har en kavaj [..]."*

US

Hittills har nuvarande ledning inte detaljstyrt sina representanter sett till kampanjande men det finns en förhoppning om att det av strategiska skäl kommer ske i viss utsträckning i framtiden. Respondenten önskar också att de i förbundet hade ännu tydligare riktlinjer kring hur pass mycket medlemmar får sväva ut i debatter, idag påstås det vara fritt bara någon inte går emot förbundets politik eller värderingar. Det sker en förebyggande styrning genom att alla inte tillåts representera förbundet på exempelvis skoldebatter. Dessutom är det önskvärt att nya representanter ska gå en nationell utbildning innan debatter och liknande. När någon ny ska prövas sker övervakning, detta sa respondenten följande om: *"Jag vill att de som varit med innan följer med de nya första gången, att de får stå intill och lyssna"*. Detta förklaras med en oro över att medlemmen ska göra bort sig. Det förekommer ändå fall av att en medlem säger fel saker, då är det inte säkert att medlemmen får företräda förbundet externt igen. Den lokala ledningen saknar möjligheten att utesluta en medlem men kan uppmärksamma andra på någons olämplighet. Respondenterna sa även följande: *"Alla är inte lämpade att träffa väljare, alla har inte social kompetens nog. Måste göra ett urval helt enkelt."*

I övrig representation poängteras att förbundets ledning är ansvariga för debattinlägg som görs i deras namn, således blir medlemmens val av underskrift avgörande för om ledningen behöver granska det på förhand. I sociala medier har dem en kommunikationsplan som medlemmarna förväntas följa. Ofta sker enligt respondenterna en informell bevakning genom att de aktiva medlemmarna i regel följer varandra. Klädsel vid representation påstås styras i viss utsträckning, medlemmarna tillhandahålls ibland kampanjkläder som de ombeds bära.

Ledningen: Sker det vid överträdelse av riktlinjer någon form av återkoppling eller reprimand?

Ledningsrepresentanterna från alla förbund är tydliga med att de varken har ambition eller mandat att utesluta medlemmar. Samtidigt förklarar de också under olika delar av samtalet att medlemmar vars åsikter gravt avviker från förbundets linje tenderar att antingen tvingas bort genom utstötning av andra medlemmar eller att den självmant lämnar då den inte får gehör från ledningen. Övriga reprimander är liknande över alla fyra förbund, primärt går de ut på att ledningen för ett tillrättavisande samtal med den som anses ha överträtt sin befogenhet. Ett förbund har angett att de dessutom i enstaka fall omplacerar medlemmen från det misskötta ansvarsområdet. Ett annat förbund för även på tal att de har använt ett inofficiellt pricksystem där det i okänd utsträckning skedde loggning av medlemmarnas övertramp som reprimander

sedan kunde baseras på.

Sammanfattning 4.3

Det kan utläsas att många av de värderingar som angavs som viktiga för respektive medlem inom de olika förbunden var närbesläktade med de värderingar som ledningen angav som fundamentala, men de var långt ifrån identiska. Värderingar som utgick från gemenskap och inkludering nämndes av alla förbund och var även högt representerat bland medlemmarnas svar. Alla ledningsrepresentanter anger också att det finns värderingar som är problematiska att ha som medlem i förbundet. Gällande styrning eller påverkan från ledningen till medlemmarna så hade många av medlemmarna svårt att konkret exemplifiera hur denna styrning skedde i praktiken men det kunde utläsas att en informell styrning skedde i de flesta förbund.

Ledningsrepresentanterna ger uttryck för många olika former av faktisk styrning men flera av dem vill ogärna erkänna att det är just styrning och påverkan som sker, de refererar till det som ett givet sätt att agera på snarare än aktiv reglering.

5. Analys

5.1. Tema I: Motivation

Det som motiverar medlemmarna

Philipsson (2004), Maslow (1943) och Larsson (2006) har alla teoretiserat kring vad som motiverar individer i olika organisationer. Maslow (1943) förklarade de olika motivationsfaktorerna som ordnade över eller under varandra och att det är först efter att till exempel fysiologiska behov har tillgodosetts som individen ser till att uppfylla självförverkligande behov, så som ett ideellt engagemang vid sidan om sin huvudsyssla. Larsson (2006) lägger emfas på de delade värderingarnas funktion för organiserandet, han menar att det är utifrån dessa som individer väljer vad de vill engagera sig i, exempelvis vilken ideell organisation som passar just dem. Philipsson (2004) ger ytterligare stöd till detta och menar att värderingar inte bara är en fundamental del för det initiala organiserandet utan också att värderingar är ett kraftfullt verktyg som kan användas i styrningen av en organisation.

Det framgick i studien att "Mina ideal/värderingar" var det som i högst utsträckning motiverade de svarande från samtliga förbund. Det ligger i linje med Philipssons (2004) resonemang gällande att incitamenten för att bidra inom en organisation ökar ifall det återfinns delade värderingar. Även Maslows (1943) behovstrappa styrker detta, de ungdomar som det berör är inte i behov av ytterst tillgodose fysiologiska behov utan kan istället försöka uppfylla sina mer självförverkligande behov genom att engagera sig ideellt i linje med sina värderingar. Tätt efter "Mina ideal/värderingar" kom "Gemenskapen inom förbundet" hos samtliga förbund förutom US. Vid en första glans kan det låta rimligt men vid en djupare reflektion av de övriga motivationsfaktorerna blir det lite anmärkningsvärt. Om samtliga tycker att deras ideal och värderingar är vad som motiverar dem främst borde en naturlig konsekvens av det vara att de motiveras av att de idealen och värderingarna får större genomslag i samhället i stort. För att få större genomslag för de värderingarna skulle det lämpligen krävas att det parti som företräder dem får ökat inflytande genom valframgångar. Givet det borde rimligtvis "Viljan att bidra till moderpartiets valresultat" placeras efter "Mina ideal/värderingar" så var dock inte fallet inom ett enda förbund. Detta hade också överensstämmt bättre med Maslows (1943) behovstrappa då det går att argumentera för att framgångar för den organisation inom vilken man är verksam och vilkens värderingar man delar vore en del av självförverkligandet. Som bäst landade istället "Viljan att bidra till moderpartiets valresultat" på tredje plats av de fem föreslagna motivationsfaktorerna. Detta säger oss att gemenskapen inom förbunden onekligen är av yttersta vikt som motivationsfaktor om det till och med anses vara viktigare än att de facto möjliggöra för att de högt hållna värderingarna ska få praktisk möjlighet att spridas i samhället. Något som uttrycks i ett par svar från de svarande är bland annat att de rimligtvis redan vet vilka värderingar de har innan de engagerar sig politiskt och att de naturligt därför verkar för dem i sitt engagemang, vilket stämmer överens med vad Larsson (2006) uttrycker.

Det framgår också att ideal och värderingar är viktiga motivationsfaktorer även för de i ledande roll. Generellt vidhöll de dock inte vikten av gemenskap i samma utsträckning som medlemmarna. Detta kan förmodligen härledas till att om gemenskapen varit lika viktig för

dem hade de likväl kunnat valt att förbli vanliga medlemmar istället för att, likt de nu gjort, aktivt sökt sig till, olika framträdande positioner. Det som ovan berörts kan kopplas till Maslows (1943) behovstrappa. Maslow (1943) såg gemenskap som det tredje behovet som vi önskar uppfylla. Att de svarande motiveras av gemenskap är därför inte förvånande. Att den huvudsakliga motivationsfaktorn blev ideal och värderingar ligger direkt i linje med Maslows (1943) analys av mänskliga behov. Ett behov som onekligen tillfredsställs vid engagemang för sina egna ideal och värderingar, då det tillhör det självförverkligande behovet (Maslow, 1943).

Ledningens medvetenhet om vad som motiverar medlemmarna

Maslows (1943) och Larssons (2006) teorier aktualiseras även här. Då ledningen är av en annan uppfattning än medlemmarna, om vad som är de primära motivationsfaktorerna, blir även Barretts (2006) och Greys (2009) olika uppfattningar om i vilken utsträckning som värderingsstyrning kan och bör användas i en organisation aktuellt. Hall (1976) för ett resonemang som kan tänkas förklara ledningens skilda uppfattning i frågan, då han förklarar hur viss kultur är mer synlig eller dold än annan kultur.

Trots att de svarande inom alla förbund såg sina ideal och värderingar som den viktigaste motivationsfaktorn var det ingen av de intervjuade företrädarna i ledande position som trodde att deras medlemmar huvudsakligen motiverades av det. Samtidigt angav samtliga utom GU att ideal och värderingar var deras viktigaste motivationsfaktor (tilläggs bör att representanten från GU förde ett utvecklat resonemang kring att "Bidra till valresultatet", "gemenskapen inom förbundet" och "Mina ideal/värderingar" hörde ihop och påverkade varandra). De gör därför ett antagande att de själva drivs av andra motivationsfaktorer än medlemmarna. Ett resonemang som går i tydlig kontrast till Maslow (1943) som menar att alla i regel tillgodoser sina behov i samma ordning. I förlängningen innebär det att de i sina försök att stärka motivationen inom förbunden förmodligen agerar utefter ett felaktigt antagande när de exempelvis försöker implementera olika motivationsverktyg. Detta syns dessutom ofta i svaren från de i ledningen som uttrycker hur de aktivt försöker fokusera på social gemenskap på sina träffar - vilket givet medlemmarnas egentliga huvudsakliga motivationsfaktor kanske inte är optimalt. Nu menar förvisso Grey (2009) att det är svårt att styra med värderingar och organisationskultur men om det är vad som de facto motiverar medlemmarna bör det åtminstone, även med Greys (2009) skepticism i åtanke, fungera i högre utsträckning än styrning genom det som inte motiverar medlemmarna lika mycket. Det går också resonera kring att den sociala gemenskapen som ledningen värnar om endast är en del av den mer påtagliga kulturen inom förbundet medan det är värderingarna som är kärnan både till engagemanget och motivationen (Hall, 1976). Det är också anmärkningsvärt att ledningen tror att de själva är idealister i högre utsträckning än deras medlemmar. För att på ett framgångsrikt sätt motivera sina medlemmar är det självklart viktigt att veta vad som de facto motiverar dem. I synnerhet när det är deras ideal och värderingar som enligt Barrett (2006) är en av de starkaste konkurrensfördelarna som en organisation kan besitta.

Samtidigt belyste samtliga representanter i ledande position vikten av att stärka gemenskapen genom att fokusera på inkluderande event av informell och social karaktär. Då gemenskap var

viktigt för de svarande inom samtliga förbund är det säkerligen framgångsrikt. Dock gav ingen av representanterna i ledande ställning tydligt uttryck för att de försöker att nyttja värderingar och ideal som ett motivationsverktyg, vilket förmodligen är negativt inte minst då Larsson (2006) belyser att värderingar är vad som motiverar till politiskt engagemang. De pratade förvisso om att värderingarna lagt grunden för deras organisationskultur men ingen gick in på hur de aktivt försökte stärka motivationen genom värderingsstyrning, trots att de alla själva uppgav att de primärt motiveras av ideal och värderingar. Detta är i sig inte bara märkligt utan det innebär också en viss avsaknad av kännedom om medlemmarna som förmodligen hämmar engagemanget.

Användandet av motivationsverktyg i ledningens styrningsarbete

Meyer och Rowan (1977) för ett resonemang kring löskoppling av informell och formell kultur, denna löskoppling särpräglas av att den formella kulturen påstås vara något som den informella kulturen avslöjar att den egentligen inte är. Det uppstår alltså en dissonans mellan ledningens påstådda förfarande samt dess effekter och det faktiska beteendet i organisationen. Mycket av styrningen är informell och normdriven, Peterson (2018) förklarar hur det kommer sig. Detta är inte helt i linje med Grey (2009) som hävdar att ledningen har en större del i styrningen än vad som ter sig i denna studie. Barrett (2006) har teoretiserat kring och vurmat för värderingsstyrning, något som tycks användas mycket i praktiken men ej reflekteras över.

Gällande ledningen och deras syn på, och förståelse av, medlemmarna blir det i resultatet gång på gång tydligt att medlemmarna noterar styrning som ledningen inte ens reflekterat över att de genomför. Av Meyer och Rowan (1977) förklaras detta med löskoppling, då ledningens önskade och kommunicerade organisationskultur inte stämmer med den faktiska upplevda kulturen. Ledningen inom samtliga förbund uttrycker exempelvis att det inte finns någon formell policy kring vad de ska prata om när de kampanjar, samtidigt säger de att de som kampanjar får feedback och kan bli tillrättavisade. Givet hur de resonerar framstår det som att de inte själva är medvetna om den informella styrning som de aktivt tillämpar. CUF, LUF och GU ger alla tydligt uttryck för att de inte utesluter medlemmar för att de har avvikande värderingar men att de som faktiskt har det successivt lämnar för att de känner sig utstötta, blir aktivt utfrysta eller drabbas av det interna "*prick-systemet*". Även US förklarar att de inte har mandat att utesluta medlemmar, men att ledningen har möjlighet att påverka situationen till den önskade. Om så är fallet innebär det att det sker en påtaglig styrning även om inte ledningen själva resonerar kring att det faktiskt är vad som äger rum. Det är därför intressant att se på medlemmarnas svar i empirin. Svarande från samtliga förbund uttrycker hur de styrs och kontrolleras, om än ofta genom rent informella kulturella inslag. Det talas om normer, exempelvis kring hur medlemmarna klär sig och kommunicerar, dessa informella normer styr sedan medlemmarna att då de följer dem för att passa in och därmed må bättre (Peterson, 2018). Detta ligger inte helt i linje med Grey (2009) som hävdar att ledningen inte bara är medveten om styrning av organisationskultur utan också ofta är de som initierar den, även om han ifrågasätter deras möjlighet till att framgångsrikt påverka den. Hur som helst tycks det råda en dissonans mellan ledningen och deras medlemmar. Ledningen är medvetna om att folk aktivt exkluderas på grund av sina värderingar men reflekterar inte över att det i praktiken är en tydlig styrning i linje med den form av värderingsstyrning som Barrett (2006) talar så varmt om. Å andra sidan tycks medlemmarna, de som faktiskt utsätts för denna

styrning (och i många fall även möjliggör den sett till att upprätthålla organisationskulturen och den informella ordningen), vara mer uppmärksamma på det. Detta får stöd i teorin av Meyer och Rowan (1977) som menade att just löskoppling ofta sker omedvetet, att ledningen inte är medveten om de skillnader mellan den faktiska och den påstådda organisationskulturen. Deras inställning till det är dock delad mellan de svarande varpå det är svårt att dra några slutsatser kring vilken faktisk påverkan denna nämnda dissonans har i praktiken.

5.2. Tema II: Informell och formell organisationskultur

I teorin redogjordes för Meyer och Rowan (1977) begrepp om löskoppling mellan den formella och informella (faktiska) kulturen. Halls (1976), Greys (2009) och Barretts (2006) resonemang görs aktuellt även i denna del av analysen. Utöver dessa adderas Hofstede och Hofstede (2005) och Bang (1994) som förklarar osäkerhetsundvikande respektive möjligheter att påverka en organisationskultur. Tillsammans så utgör dessa teoretiker en bred grund för att utvärdera förbundens informella organisationskultur.

Resultatet visar tydligt att det inom samtliga förbund återfinns en upplevd kultur. De respektive förbundens kultur tycks förvisso skilja sig åt, men det finns även exempel på hur det skiljer sig mellan de olika svarandena tillhörande samma förbund, ett exempel är i CUF där de svarande både angav en formell möteskultur (som enligt vissa svarande begränsar vad som sägs) och att det är väldigt högt i tak. Denna differens inom förbunden har förmodligen att göra med att de kanske har olika händelser, event och tillfällen i åtanke eller har upplevt en situation på olika sätt. Det framgår dock att desto tydligare koppling det återfinns mellan förbundets värderingar och den nämnda kulturella betingelsen blir de svarandes svar mer samklingande. Vilket stöds av Barretts (2006) resonemang om att värderingar är ett kraftfullt verktyg som kan styra en organisationskultur och få organisationen att verka mot samma mål. Oaktat blir det tydligt att det inom samtliga förbund finns en upplevd organisationskultur, som ofta härleds till deras värderingar. Detta kan kopplas till Halls (1976) teorier kring att delar av en kultur är synlig och uppenbar, frågan är bara om det också hur de mer djupgående värderingarna påverkar kulturen och huruvida kulturen huvudsakligen är formell eller informell?

Det tycks inom samtliga förbund återfinnas en formell kultur sett till vissa utbildningar, policyers och annat. Än mer vedertaget tycks vara att mycket av beteendet inom förbunden regleras av informella normer. Den intervjuade representanten från CUF förde ett resonemang om att mängden vänner en medlem har kan väga tyngre än ens politiska meriter och färdigheter. Därmed åsidosätts de mer formella anledningarna till varför en medlem får förtroende inom förbundet i förmån för informella kontaktnät som är svåra att se och omöjliga att precisera. Med andra ord blir den informella kulturen avgörande för utvecklingen inom den formella, till och med angående vem som hamnar i ledande ställning. Hofstede och Hostedes (2005) resonemang kring en kulturs osäkerhetsundvikande blir här relevant då det går att anta att medlemmarna väljer att stötta de som de kommer överens med inom förbundet. Detta i ett försök att undvika att de som avviker från deras personliga preferenser, oaktat deras

kompetens, får högre inflytande i förbundet. I CUF:s fall härleds den informella kulturens starka påverkan till att de enligt egen utsago inte är ett stort förbund vilket förvisso stärker gemenskapen inom förbundet men det innebär också att rykten kan ta fart lättare och få större betydelse än i större förbund. I förlängningen skulle detta kunna innebära att förtroendet för förbundets företrädare minskar om det råder en uppfattning om att en företrädare fått sitt förtroende baserat på annat än sina bevisade erfarenheter och meriter. Den intervjuade representanten från CUF framhöll att relationer ibland fick förtur gentemot kompetens. Aktivt osäkerhetsundvikande tycks även återfinnas i de andra förbunden då man inom US till exempel begränsar medlemmars möjlighet att företräda förbundet externt om man avviker från ledningens önskemål.

Den intervjuade representanten från GU uttryckte ett tydligt exempel på hur formell och informell kultur växlas med varandra i den interna verksamheten. Representanten beskrev deras styrning där det återfinns två stycken valda språkrör samt en utsedd sammankallande för verksamheten. Språkrörens roll är att företräda förbundet externt på debatter och mot väljare rent allmänt medan den sammankallande verkar mer i det dolda för att få verksamheten att gå runt. Detta innebär att ledarskapet är uppdelat på tre personer istället för en, vilket är standard i andra förbund. Denna formella arbetsfördelning sätter enligt representanten press på att de tre personerna i ledarställning på ett ansvarsfullt sätt delar upp arbetet. I nuläget hävdas det att det fungerar bra och att de det berör delegerar som de bör. De har däremot haft problem tidigare med att den sammankallande velat synas och höras mer. En möjlighet har då funnits för denna att istället för att delegera debatter och annat till språkrören, som den sammankallande ska enligt den formella strukturen, valt att ta på sig dessa själv. På så sätt har den sammankallande förvisso en formell roll att fylla men samtidigt en informell möjlighet att för egen vinnings skull ta mer plats än vad personen egentligen borde. Även om Grey (2009) skulle förbli skeptisk till detta så är det ett uttryck för att organisationskulturen går att påverka i önskad riktning, även om det ibland kan få oanade konsekvenser, vilket ligger väl i linje med både Bangs (1994) och Lundbergs (refererad i Bang, 1994) resonemang om individers möjlighet till att påverka organisationskulturen. Inom GU har dessutom den formella kulturen och allmänna strukturen negligerats i sådan utsträckning att de formella titlarna inte nyttjas vid träffar och event av olika slag. Företrädare som på olika sätt visat framfötterna inom förbundet och därmed fått ansvar och formellt förtroende får inte presentera sig med de titlar de innehar. Detta motiveras med att medlemmar utan titlar riskerar att känna sig i underläge och att ledningen konstant vill främja jämlikhet inom förbundet. Ett tydligt exempel på att den formella strukturen och organisationen i stort åsidosätts, i jämlikhetens tecken, och därmed skapar en informell kultur och struktur som riskerar att sakna förankring i den formella, med andra ord en tydlig löskoppling (Meyer och Rowan, 1977).

Med exemplen ovan har demonstrerats hur det förvisso återfinns formella strukturer av olika slag som syftar till att styra medlemmarna på olika sätt, exempelvis sett till vilka frågor de lyfter vid kampanjande, den interna arbetsfördelningen och hur förbundet genomför formella möten. Dessa formella strukturer är onekligen en del av den formella kulturen och påverkar förbundets utveckling genom att till exempel begränsa eller möjliggöra olika typer av ageranden. Samtidigt syns det i resultatet tydligt hur det också återfinns informella normer och kulturella inslag som i hög utsträckning tycks påverka dels det formella rent allmänt men

också förbundets utveckling i stort. Detta kan liknas vid teorin om löskoppling som belysts tidigare och som härstammar från Meyer och Rowan (1977). Det har vuxit fram en informell kultur som inte alltid ligger i linje med den formella men som ändå är av yttersta vikt. I diskussionen av forskningsfrågan ovan redogörs för huruvida ledningen respektive medlemmarna är uppmärksamma på denna informella styrning.

5.3. Tema III: Värderingars påverkan på organisationskultur, styrning och motivation.

Bang (1994) förklarade att värderingar ligger till grund för organisationskulturen. Vidare refererar han till Rokeach (1976) som mer ingående beskriver hur värderingar kan vara djupt rotade i en organisation och att de kan uttryckas utan eftertanke eller plan. Även Barrling Hermansson (2010) anger värderingar som centrala i hennes argumentation kring partikultur, hon menar att värderingarna präglar den interna kulturen och lägger grund för allmänna åsikter inom organisation, exempelvis vad som utgör en god politiker, hur politiskt arbete bör bedrivas och kunskapssyn. I denna undersökning ämnades det bland annat att undersöka om förbundens värderingar används för att styra medlemmarna, i likhet med vad Philipson (2004) påstår vara möjligt, samt om det går att urskilja om värderingar ligger till grund för organisationskulturen.

Förbundens värderingar som styrmedel eller motivationsverktyg

Barrett (2006) förklarar varför värderingar spelar en så stor roll som de gör, vilket Mosskin (2007) ger ytterligare tyngd till i detta fall då det främst handlar om ungdomar. Hofstede och Hofstede (2005) och Peterson (2018) används tillsammans för att beskriva varför individer följer organisationens värderingar. Huruvida det är möjligt att använda sig av värderingar som ett styrmedel bemöts med hjälp av Grey (2009), Philipsson (2004) och Barrett (2006).

Det går att på flera håll utläsa ur resultatet att respektive förbunds värderingar påverkar det dagliga arbetet som deras medlemmar utför. Det förefaller att värderingarna är överordnat sakpolitik och det ges uttryck för att det är viktigare för medlemmarna att förhålla sig till värderingarna snarare än partiprogram. Det är påtagligt att Barretts (2006) idéer om vikten av värderingar kan göras gällande även inom dessa politiska organisationer och inte bara inom de kommersiella. CUF:s ledning var tydliga om vad som får och bör yttras under kampanjande, medlemmar får uttrycka liberala värderingar även om förbundet inte står bakom dem. Detta resonemang var snarlikt även inom de andra förbunden, respondenterna sa alla att deras värderingar (även om de skiljer sig åt mellan förbunden) ger effekten att det är ett gott debattklimat med högt i tak. Med andra ord är olika åsikter i förbundens frågor inte bara är accepterat utan också välkommet. Däremot förklarar alla respondenter att det finns värderingar som inte är lämpliga inom deras förbund, att ungdomar i hög utsträckning är styrda av värderingar ligger i linje med resonemangen av Mosskin (2007). Vidare förklarar de, utan undantag, att avvikande värderingar renderar i att den medlemmen som besitter dessa antingen blir tvingad ur förbundet eller slutar närvara på eget initiativ då den inte får gehör för sina åsikter. Förbunden belyser tydligt hur medlemmar med avvikande åsikter inte känner sig hemma/fryses ut och successivt lämnar. Två olika resonemang kan kopplas till det, dels att det

inom den rådande kulturen i förbunden återfinns vad Hofstede och Hofstede (2005) benämner som "osäkerhetsundvikande", att en kultur undviker och aktivt motsätter sig främmande kulturella element, i detta fall värderingar. Sett ur den enskilda individens perspektiv som lämnar då denne känner sig malplacerad så kan det kopplas till Petersons (2018) resonemang kring att ens välmående påverkas negativt om ens värderingar och beteende inte ligger i linje med de normer som återfinns inom den kultur man verkar, i detta fall det berörda förbundet. Med detta sagt är det med andra ord fullt tillåtet, till och med välkommet, att ha avvikande åsikter i sakpolitiska frågor men det är klart olämpligt att besitta avvikande värderingar. Detta tyder på att förbundens respektive värderingar sätter ramverket för vad medlemmar får tycka och därmed så används värderingarna som det styrmedel som Philipsson (2004) menar är möjligt. Även Grey (2009) nämner att organisationskultur kan verka övervakande och kontrollerande, han förblir dock skeptisk till möjligheten att styra och utforma den utifrån ledningens önskemål. Något som Barrett (2006) inte delar utan han ser istället möjligheten att forma och påverka värderingarna inom en organisation, vilket empirin i studien tyder på att ungdomsförbunden gör.

Värderingar ligger till grund för organisationskulturen

Till denna del av analysen så används, likt ovan, teorier från Grey (2009) samt Hofstede och Hofstede (2005). De sistnämnda förekommer också genom dess tidigare teori från 1993 om att kulturen utvecklas över tid. Utöver dessa så förs resonemang utifrån Bang (1994), Rokeach (1976) och Barrling Hermansson (2010) som alla menar att organisationskulturen formas av de grundläggande värderingarna som organisationen vilar på. Något som även Hall (1976) indirekt gett uttryck för genom sin isbergsmetafor.

I svaren går det att urskilja att alla respondenter är övertygade om att deras respektive värderingar får konsekvenser för organisationskulturen. Även om de nämnda värderingarna påminner om varandra i vissa förbund finns det inget förbund som har exakt lika som något annat av de svarande. Däremot blir de identifierade konsekvenserna snarlika, alla respondenter hävdar att deras värderingar bidrar till en organisationskultur som präglas av högt i tak och en stark gemenskap. Det gör att det går att ifrågasätta om det verkligen är värderingarnas förtjänst att organisationskulturen är som den är eller om det är en efterkonstruktion. Hall (1976) är dock, genom sin isbergsmetafor, inne på att värderingar och dess betydelse är djupt rotade och att de inte går att tolka enkelt. I andra delar av empirin går det dessutom att styrka Bangs (1994), Rokeachs (1976) och Barrling Hermanssons (2010) teorier om att värderingarna formar organisationskulturen. När medlemmarna skulle beskriva organisationskulturen går det att härleda deras beskrivningar till respektive förbunds värderingar. Medlemmar från de flesta förbunden exemplifierar dessutom med olika beteenormer som ges uttryck inom deras organisation som kan härledas till värderingarna.

Den kanske mest påtagliga skillnaden mellan förbunden i deras organisationskultur och deras sätt att organisera, var mellan US och de andra förbunden. US framstår som betydligt mer auktoritära i relationen mellan ledning och medlemmar, i empirin återfinns flera tecken på detta. Exempelvis så lyfter samtliga svarande från US att det sker styrning i samband med kampanjande, många hävdade också att det var positivt. I jämförelse med de andra förbunden

så är US medlemmar betydligt mer medvetna om att det sker kontroll av deras agerande. Bland annat vid debatter då det finns med en övervakande instans. Övriga förbund menar att det inte existerar någon form av formell övervakning och ibland ingen styrning alls. Denna medvetenhet kontrasterar Greys (2009) teori om att ledningen, genom kulturstyrning, för underordnade bakom ljuset. US är också i denna studie unika med att proklamera att de ibland inte ger nytt förtroende till de medlemmar som anses opassande i sina uppdrag. Det finns också skillnader mellan förbunden då US har en omfattande kommunikationsplan och viss klädkod att följa. Ovanstående exempel tyder på att det finns en organisationskultur inom US som inte går att hitta inom de andra förbunden. Denna organisationskultur tillåter att det finns tydliga och klara gränsdragningar kring vad en medlem får göra och dessutom förefaller det vara ett accepterat och i viss utsträckning omtyckt system hos medlemmarna. För att anknyta detta till teorin så fastslog Hall (1976) att djupgående värderingar är kärnan till en kultur och att resterande delar formas därefter, vilket stöds av empirin och resonemanget ovan.

I de andra förbunden förekommer det också styrning, men den är ofta dold bakom mjukare termer. Representanten från CUF:s uppgav att ingen kontrollerade medlemmarna vid representation men förklarade i samband med detta att någon från styrelsen ofta deltog och tillrättavisade vid behov. Den intervjuade företrädaren från CUF resonerar dessutom kring att en medlem utan problem skulle kunna dela ett budskap från Socialdemokraterna i sociala medier utan att det skulle innebära några konsekvenser inom förbundet. Givet empirin känns detta omöjligt inom US. Graden av osäkerhetsundvikande sett till vilka värderingar och ageranden som accepteras inom förbunden tycks därmed skilja sig åt markant (Hofstede och Hofstede, 2005). Det förefaller också vara önskvärt hos medlemmarna i CUF, LUF och GU att de har en frihet att agera utifrån egen vilja och visas stort förtroende från ledningen, vilket inte blir lika påtagligt inom US. I CUF och LUF blir det märkbart i rangordningen av motivationsfaktorer där för att göra sin röst hörd kommer tätt efter gemenskap och ideal och värderingar. LUF skiljer sig dock en del från de andra liberala förbunden, trots att ledningen är tydlig med vikten av öppenhet och högt i tak återfinns fler formella kontroll- och styrningsfunktioner än i CUF och GU. Ledningen uttrycker att de försöker att arbeta efter satta riktlinjer och rent allmänt vara försiktiga med vilka utsvängningar förbundet gör. Detta härleds dock konstant till det organisatoriska minnet sett till den beskrivna dataskandalen. Att LUF inte tycks vara riktigt lika transparenta och ha lika högt i tak som CUF och GU har förmodligen ingenting att göra med värderingarna eller den önskade ambitionen utan är istället en direkt konsekvens av en enskild tidigare händelse som fått stor påverkan internt. Det organisatoriska minnets påverkan på organisationskulturen ligger i linje med Hofstedes (1993) idé om att kulturen utvecklas över tid.

Vad är det då som gör att US har en så särpräglad organisationskultur, det skulle som sagt kunna härledas till värderingarna (Hall, 1976). US ledning nämner, förutom gemenskap som är en värdering som inte är unik för dem, tradition och trygghet. Detta är värderingar som ger ett mer hårt och auktoritärt intryck än de övriga förbunden som benämner sina viktigaste värderingar i termer som frihet, öppenhet, inkluderande och förståelse. Således finns det en tydlig skillnad mellan US organisationskultur och de andra förbundens och det finns också ett samband mellan US värderingar och sättet de organiserar sig på.

6. Slutsatser

Syftet med denna studie är att undersöka hur motivation och styrning sker inom förbunden, både formellt och informellt. Dessutom syftar studien till att analysera vilken roll förbundens värderingar har och dess inverkan på organisationskulturen.

Ur empirin och analysen av densamma har det gått att urskilja vissa återkommande fenomen som tycks vara allmängiltiga för de förbund som studien analyserat. Givet de faktorer som påverkat studien och den fokus som denna haft kan därför följande sex slutsatser dras:

1. *Gemenskap är tillsammans med individernas ideal och värderingar de viktigaste motivationsfaktorerna.*

I analysen redogjordes det för hur det i empirin framgick att alla förbunden har sin egna organisationskultur, men det fanns också flera gemensamma nämnare bland dessa. Gemenskap ansågs fundamentalt både som ledord i verksamheten och som motivationsfaktor för de enskilda medlemmarna. Medlemmarna angav dock att det som i högst utsträckning motiverar dem är deras ideal och värderingar. Oavsett om gemenskap eller ideal och värderingar var den främsta motivationsfaktorn stod de båda högt i kurs både hos medlemmar och ledning, vilket ligger helt i linje med Maslows (1943) teori om individens behovstrappa, vilket berördes i analysen.

2. *Ledningen utnyttjar inte medlemmarnas motivationsfaktorer fullt ut.*

Ledningen tycks ej besitta full insyn i vad som motiverar deras medlemmar. De var alla av uppfattningen att ideal och värderingar inte var den primära motivationsfaktorn hos medlemmarna. Vilket gick emot både medlemmarnas svar och Larssons (2006) teori om att värderingar är det som motiverar politiskt engagemang. Anledningen till att ledningen inte är medveten om detta är svårt att härleda med säkerhet, men en effekt av detta kan vara att ledningen inte använder sin tid och resurser på mest effektivt vis. Detta stärktes av att ledningen återkommande gav uttryck för att de motiverade sina medlemmar genom att skapa forum och träffar som främjar gemenskapen i förbundet. Inget uttalades om att ledningen utnyttjade de delade värderingarna och idealen för att höja motivationen inom förbundet.

3. *Medlemmarna visar på en större medvetenhet än ledningen kring både den formella och informella styrning som sker.*

Förutom ledningens ovetskap om vad som motiverar medlemmarna framkom att de inte heller är särskilt reflekterande över, eller medvetna om, den styrning som de faktiskt utfört. För medlemmarna var styrningen mer påtaglig, i flera förbund exemplifierades hur det på ledningens initiativ fanns en övervakande och tillrättavisande instans vid flera olika tillställningar, något som diskuterades i analysen. Denna övervakning och tillrättavisning var dock inget som ledningen påstod sig utföra eller i vissa fall ens veta om. Vilket är en tydlig indikator på att Meyer och Rowans (1977) teori om löskoppling, mellan formella och

informella kulturer inom organisationer, sker även i de undersökta ungdomsförbunden. Det uttrycks också många informella styrfunktioner som rådande normer och icke uttalade klädkoder, dessa har sannolikt inte initierats av nuvarande ledning men det var ändå intressant att medlemmarna föreföll mer medvetna om detta än ledningen. Greys (2009) teori om att organisationskulturer kan ha en begränsande och kontrollerande funktion blir här gällande trots ledningens omedvetande.

4. Den informella organisationskulturen är överordnad den formella.

Vidare har det i empirin och analysen framkommit att den informella organisationskulturen spelat en väldigt tydlig roll inom alla förbunden, den förefaller varit överordnad den formella på flera områden. I analysen redogjordes för flertalet av dessa exempel från de olika förbunden. Genomgående var det tydligt, trots att det återfinns en formell kultur och struktur inom förbunden, att det sker en löskoppling i och med att en särpräglad informell kultur återfinns (Meyer och Rowan, 1977). Givet de exempel som gavs i empirin och den diskussion som fördes i analysen står det dessutom bortom tvivel att denna informella kultur ofta hade stort inflytande för engagemanget inom, och utvecklingen av, förbunden.

5. Värderingarna är viktigare än sakpolitiska ställningstaganden.

På samma tema som att det informella föreföll vara överordnat det formella framgår det också att värderingar var överordnade sakpolitik. Flera förbund gav uttryck för detta, det kanske mest tydliga var exemplet från CUF, som berördes i analysen, där respondenten uttryckligen sa att det är fullt tillåtet att förmedla en sakpolitisk åsikt som inte delas av förbundet så länge medlemmen inte avvek från den värderingsbaserade ideologi som förbundet vilar på. Barrling Hermansson (2010) beskrev hur värderingar lägger grund för bland annat åsikter och Mosskin (2007) förklarar att värderingar är än mer tongivande för ungdomar. Alla förbund uttrycker också att deras öppna debattklimat är positivt och välkommet, men samtidigt säger de att det finns värderingar som inte är tillåtna inom förbundets väggar. Utan att förbjuda dessa värderingar blev det i empirin tydligt att medlemmar successivt stöttes ut och lämnade ifall de hade dessa avvikande värderingar. Vilket i analysen tolkades som ett tydligt exempel på Petersons (2018) teori om att individens välmående påverkas negativt om den inte värderingsmässigt passar in i sin omgivning, samt Hofstede och Hofstedes (2005) teori om osäkerhetsundvikande inom kulturer.

6. Värderingarna har spelat en roll i formandet av den rådande organisationskulturen.

I linje med Bang (1994), Rokeach (1976) och Barrling Hermansson (2010) som alla beskriver värderingar som grundläggande för organisationskulturen så kunde det utläsas tendenser till att nuvarande organisationskultur växt fram ur förbundens respektive värderingar, något som berördes utförligt i analysen. Framförallt i US fall var det påtagligt då deras organisationskultur präglades mycket mer av auktoritet och tydlig styrning än de andra förbunden. Detta härleds till deras nämnda värderingar; tradition och trygghet, som särskiljer sig markant från de andra förbundens mer liberala begrepp, till exempel frihet och förståelse.

I analysen blir det tydligt att det finns en markant skillnad mellan rådande organisationskultur inom US jämfört med de andra förbunden, vilken hänger ihop med de särpräglade värderingarna.

6.1. Förslag på fortsatt forskning

Då tidigare forskning på ämnet visade sig vara begränsad till främst ideella organisationer i andra länder eller till de svenska riksdagspartierna som består av avlönade representanter hade det onekligen varit intressant att rent allmänt djupdyka mer på området. Det hade kunnat genomföras genom att till exempel inte begränsa studien till Göteborg utan fokusera på de nationella ungdomsförbunden, genomföra intervjuer istället för enkäter med de vanliga medlemmarna och inte minst säkerställa att samtliga förbund medverkar för att säkerställa trovärdigheten i slutsatserna. Det sistnämnda vore extra intressant i och med att ett par av de intervjuade uttrycker att det faktum att de är ett litet förbund påverkar dem på olika sätt. Hade Moderaternas och Socialdemokraternas förbund (de två största förbunden) varit med hade det kanske gått att uppmärksamma ifall de resonemangen stämde och ifall det återfanns en tydlig skillnad mellan påtagligt stora förbund och de lite mindre.

Om obegränsat med tid återfunnits hade det dessutom varit intressant att söka efter likheter och skillnader mellan de politiska förbund som studerats i denna uppsats och andra former av ideella organisationer med mer eller mindre tydliga värderingar och ideal. Då även företag idag tenderar att prata om sina värderingar i form av vision och mission hade det eventuellt även varit av intresse att komparera ideella organisationer (likt de förbund vi studerat) och kommersiella företag med eller utan tydliga värderingar och stark organisationskultur.

Vissa slutsatser är kanske av större intresse än andra för fortsatt forskning. En sådan upplevs av uppsatsförfattarna vara den om hur de rådande värderingarna lägger grunden för organisationskulturen. Att djupdyka inom ett förbund och studera både hur medlemmarna själva, på en individnivå, påverkas av att vara en del av en organisation med tydliga utpekade värderingar, men även hur organisationskulturen i detalj formas formellt och informellt utifrån de rådande värderingarna vore ytterst intressant.

7. Referenslista

Aritmetiskt medelvärde, [u.å.]. *Nationalencyklopedin*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/aritmetiskt-medelv%C3%A4rde>
(Hämtad: 2018-04-10).

Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullvén, Håkan. 2009. *Den nya ekonomistyrningen*, 4. Uppl. Malmö: Liber AB.

Bang, Henning. 1994. *Organisationskultur*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Barrett, Richard, 2006. *Building a Values-Driven Organization*. USA: Elsevier Inc.

Barrling Hermansson, Katarina. 2004. *Partikulturer: Kollektiva självbilder och normer i Sveriges riksdag*. Diss., Uppsala universitet. <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:164223/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2018-02-25).

Barrling Hermansson, Katarina. 2010. Bland blåklint och totempålar: Om det kulturella tillståndet i Folkpartiet Liberalerna. *Statsvetenskaplig tidskrift*. 112 (2): 203-214. <http://journals.lub.lu.se/index.php/st/article/viewFile/8213/7348> (Hämtad 2018-02-27).

Barrling Hermansson, Katarina. 2013. Exploring the Inner Life of the Party: A Framework for Analysing Elite Party Culture. *Scandinavian Political Studies*. 36 (2): 177-199. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/epdf/10.1111/j.1467-9477.2012.00302.x> (Hämtad 2018-05-14).

Centerpartiets ungdomsförbund. [u.å.]. <https://www.cuf.se/> (Hämtad 2018-05-12)

Drucker, Peter, F.. 1990. *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. New York: Harper Collins.

Foucault, Michael. 2003. *Övervakning och straff*. 4. Uppl. Halmstad: Bulls Graphics AB.

Grey, Chris. 2009. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Grön Ungdom. [u.å.]. <https://gronungdom.se/> (Hämtad 2018-05-12).

Grön Ungdom. 2017. Politiskt program. *Grön Ungdom*. <http://media.gronungdom.se/2017/05/politiskt-program-gron-ungdom-2017.pdf> (Hämtad 2018-03-10)

Hall, Edward, T.. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.

Harding, Tobias. 2009. Kan man lära ungdomar demokrati?: Statlig ungdomspolitik och frivilliga organisationer. I Johan Fornäs och Tobias Harding (red.). *Kulturellt: Reflektioner i Erling Bjurströms anda*. Linköping: Linköping University Electronic Press, 150-166. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:234100/FULLTEXT03.pdf> (Hämtad 2018-02-26).

Hodgkinson, Virginia, A.. 1999. Defining the Nonprofit Sector Cross-Nationally: Differing Cultures, Roles, and Histories. *Nonprofit management & leadership*. 10 (2): 209-214 <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/epdf/10.1002/nml.10208> (Hämtad 2018-05-03).

Hofstede Insights. U.å.a. *Country Comparison*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/sweden/> (Hämtad 2018-01-29).

Hofstede Insights. U.å.b. *Our models*. <https://www.hofstede-insights.com/models/> (Hämtad 2018-02-25)

Hofstede, Geert. 1993. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, Fall 1983: 75-89.

Hofstede, Geert och Hofstede, Gert Jan. 2005. *Organisationer och kulturer*. Lund, Studentlitteratur AB

Ideell organisation. [u.å.]. *Nationalencyklopedin*. <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/ideell-organisation> (Hämtad 2018-02-26)

Martinsson, Johan och Andersson, Ulrika. 2018. Svenska trender 1986-2017. *SOM-institutet*. https://som.gu.se/digitalAssets/1689/1689577_1.-svenska-trender-1986-2017.pdf (Hämtad 2018-05-29).

Larsson, Reidar. 2006. *Politiska ideologier i vår tid*. 7. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Liberala ungdomsförbundet. [u.å.]. <http://www.luf.se/> (Hämtad 2018-05-12)

Lind, Rolf. 2014. *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lundström, Susanne & Ohlén Anna-Lotta. 2008. *Politik i sociala medier - En studie om hur politiska ungdomsförbund använder sociala medier*. Kandidatuppsats., Halmstad högskola. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:239771/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2018-04-03).

Maslow, Abraham, H.. 1943. *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50 (4): 370-396.

Meyer, John, W. och Rowan, Brian. (1977). Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 82 (2): 340–363.
https://www.jstor.org/stable/2778293?seq=1#page_scan_tab_contents (Hämtad 2018-02-26)

Mosskin, Jonas. 2007. Hjärnan hos tonåringen är inte fullt utvecklad. *Mosskin.se*. [Blogg]. 8 december. <http://mosskin.se/hjarnan-hos-tonaringen-ar-inte-fullt-utvecklad/> (Hämtad 2018-01-30).

Organisation. [u.å.]. *Nationalencyklopedin*.
[http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/organisation-\(term\)](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/organisation-(term))
(Hämtad 2018-02-26).

Parti. [u.å.]. *Nationalencyklopedin*. <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/parti> (Hämtad 2018-04-15).

Patel, Runa. & Davidson, Bo. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Pérez Pérez, Maria. och Wentzel, Harriet. 2005. Att styra frivilliga: går det?.
Magisteruppsats., Linköping universitet. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:20123/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2018-04-02).

Peterson, Jordan. 2018. *12 Rules for Life*. Penguin Random House, Canada.

Philipsson, Sten. 2004. *Etik och företagskultur – att leda med värden*. Studentlitteratur, Lund

Rokeach, Milton. 1976. The nature of human values and value systems. I Edwin P. Hollander och Raymond G. Hunt (red.). *Current perspectives in social psychology: Readings with commentary*, 344-357. 4. uppl. New York: Oxford University Press.

Sundberg, Marit. 2018. Socialdemokraterna satsar mest pengar på att vinna valet. *Svt*. 27 januari. <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/socialdemokraterna-satsar-mest-pengar-pa-att-vinna-valet> (Hämtad 2018-01-29).

TT. 2017. Ökat politiskt engagemang bland unga. *Svt*. 19 april.
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/okat-politiskt-engagemang-bland-unga> (Hämtad 2018-01-29).

Ungsvenskarna. [u.å.]. <https://ungsvenskarna.se/> (Hämtad 2018-05-12).

Yeung, Anne Birgitta. 2004. The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 15 (1): 21-46. <https://link-springer-com.ezproxy.ub.gu.se/content/pdf/10.1023%2FB%3AVOLU.0000023632.89728.ff.pdf> (Hämtad 2018-05-02).

Bilagor

Bilaga 1 - Tabell för svar på fråga om vad som motiverar medlemmarna

Tabeller till fråga för medlemmar i resultatet

CUF

| Skala 1-5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Aritmetiskt medelvärde | Standardavvikelse |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|-------------------|
| Mina ideal/värderingar | 42,86 % | 42,86 % | 0% | 0% | 14,29 % | 2,00 | 1,41 |
| För att göra min röst hörd | 0% | 14,29 % | 57,14 % | 28,57 % | 0% | 3,14 | 0,69 |
| Viljan att bidra till moderpartiets valresultat | 0% | 14,29 % | 28,57 % | 57,14 % | 0% | 3,43 | 0,79 |
| Gemenskapen inom förbundet | 28,57 % | 28,57 % | 14,29 % | 14,29 % | 14,29 % | 2,57 | 1,51 |
| Möjligheter till egen vinning (t ex framtida kandidatur) | 28,57 % | 0% | 0% | 0% | 71,42 % | 3,86 | 1,95 |

GU

| <u>Skala 1-5</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>Aritmetiskt medelvärde</u> | <u>Standardavvikelse</u> |
|-------------------------------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------------------------|--------------------------|
| <u>Mina ideal/värderingar</u> | <u>50%</u> | <u>0%</u> | <u>50%</u> | <u>0%</u> | <u>0%</u> | <u>2,00</u> | <u>1,41</u> |

| | | | | | | | |
|---|-----|------|-----|-----|------|------|------|
| För att göra min röst hörd | 0% | 0% | 50% | 50% | 0% | 3,50 | 0,71 |
| Viljan att bidra till moderpartiets valresultat | 50% | 0% | 0% | 50% | 0% | 2,50 | 2,12 |
| Gemenskapen inom förbundet | 0% | 100% | 0% | 0% | 0% | 2,00 | 0,00 |
| Möjligheter till egen vinning (t ex framtida kandidatur) | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 5,00 | 0,00 |

LUF

| Skala 1-5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Aritmetiskt medelvärde | Standardavvikelse |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------------------|--------------------------|
| Mina ideal/värderingar | 77,78 % | 0% | 22,22 % | 0% | 0% | 1,44 | 0,88 |
| För att göra min röst hör | 11,11 % | 33,33 % | 22,22 % | 33,33 % | 0% | 2,78 | 1,09 |
| Viljan att bidra till moderpartiets valresultat | 0% | 11,11 % | 22,22 % | 66,67 % | 0% | 3,56 | 0,73 |
| Gemenskapen inom förbundet | 0% | 55,56 % | 33,33 % | 0% | 11,11 % | 2,67 | 1,00 |

| | | | | | | | |
|---|---------|----|----|----|---------|------|------|
| Möjligheter till egen vinning (t ex framtida kandidatur) | 11,11 % | 0% | 0% | 0% | 88,89 % | 4,56 | 1,33 |
|---|---------|----|----|----|---------|------|------|

US

| Skala 1-5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Aritmetiskt medelvärde | Standardavvikelse |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------------------|--------------------------|
| Mina ideal/värderingar | 45,45 % | 27,27 % | 9,09% | 0% | 18,18 % | 2,18 | 1,54 |
| För att göra min röst hörd | 18,18 % | 45,45 % | 9,09% | 9,09% | 18,18 % | 2,64 | 1,43 |
| Viljan att bidra till moderpartiets valresultat | 18,18 % | 18,18 % | 27,27 % | 27,27 % | 9,09% | 2,91 | 1,30 |
| Gemenskapen inom förbundet | 9,09% | 9,09% | 27,27 % | 54,55 % | 0% | 3,27 | 1,01 |
| Möjligheter till egen vinning (t ex framtida kandidatur) | 9,09% | 0% | 27,27 % | 9,09% | 54,55 % | 4,00 | 1,34 |

Bilaga 2 - Intervjuguide

Tema I: Information om respondent

Namn?

Ålder?

Roll inom förbundet?

- Vilka uppgifter innefattar din roll?
- År som aktiv?
- År i angiven roll?

Tema II: Kultur och värderingar

Nämna tre värderingar som är viktiga för förbundet. - *det vill säga värderingar som ligger till grund för inriktning i sakpolitiska frågor.*

- Kan du exemplifiera i vilka sakpolitiska frågor som dessa värderingar blir påtagliga?
- Varför är dessa värderingar viktiga?

Finns det några värderingar som du upplever är problematiska att ha för en aktiv inom förbundet?

Upplever du att det inom förbundet finns en organisationskultur? (*"Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden" Förenklat ett speciellt sätt som medlemmarna betar sig på eller gör saker på inom förbundet.*)

- Exemplifiera hur organisationskulturen utmärker sig?
- Vad bidrar organisationskulturen med?

Vilka har möjlighet att påverka organisationskulturen?

- Försöker du påverka kulturen i distriktet?[1]
 - Om ja, exemplifiera hur.

Tema III: Motivation

Vad motiverar dig i din politiska roll? (Papper fylls i, bilaga 3)

- Bidra till valresultatet.
- Gemenskapen inom förbundet.
- Egen vinning. - *exempelvis. kandiderar alternativt framtida kandidatur*
- Mina ideal/värderingar.
- För att göra min röst hörd.
- Ytterligare kommentarer/Annat/Förtydliganden.

Vad tror du motiverar medlemmarna i ditt förbund? (Papper fylls i, bilaga 3)

- Vad baserar du det på?

I din mening, vilken av ovanstående är mest önskvärd att det motiverar medlemmarna?

Använder du/förbundet några motivationsverktyg?[2]

- Exemplifiera när och hur?

Tema IV: Styrning

Under förbundets återkommande event förekommer det traditionsenliga inslag? – *Med event åsyftas exempelvis årsmöten/stämmor och med traditionsenliga inslag åsyftas till exempel sittningar, sånger eller ceremonier.*

- Om ja, finns det ett uttänkt syfte med dessa inslag?

Styr/kontrollerar du/förbundet medlemmarna när det kommer till:

- Kampanjande? - *exempelvis: utbildning innan medverkan på skolbesök.*
- Sociala medier? - *exempelvis: uppmaningar till specifika delningar eller att hålla sig till specifika områden.*
- Vilka sakpolitiska frågor du lyfter? - *Exempelvis: i debattartiklar eller i kontakt med väljare.*
- Formella sammanhang? – *exempelvis: klädsel och uppförande (profilprodukter, alkoholpolicy)*
- Informella sammanhang? – *exempelvis: klädsel och uppförande (profilprodukter, alkoholpolicy)*
- Andra situationer?

Sker det vid överträdelse av riktlinjer någon form av återkoppling vid någon av ovan nämnda situationer?

- Om ja, vilken form tar återkopplingen och i vilket forum genomförs den?

Bilaga 3 - Underlag för rangordning av motivationsfaktorer vid intervju

Vad som motiverar mig

- Bidra till valresultatet.
- Gemenskapen inom förbundet.
- Egen vinning. - *T.ex. framtida kandidatur*
- Mina ideal/värderingar.
- För att göra min röst hörd.
- Annat _____

Vad som motiverar medlemmarna

- Bidra till valresultatet.
- Gemenskapen inom förbundet.
- Egen vinning. - *T.ex. framtida kandidatur*
- Mina ideal/värderingar.
- För att göra min röst hörd.
- Annat _____