

# ”Att sjunga bra och ha roligt”

En intuitiv studie av ledarskapsuppgifter

Pro gradu-avhandling

Alexander Nykvist

Handledare: Barbro Schauman

Organisation och ledning

Fakulteten för samhällsvetenskaper, ekonomi och juridik

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

2023

**ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER,  
EKONOMI OCH JURIDIK**

Abstrakt för avhandling Pro gradu

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation	
Författare: Alexander Nykvist	
Arbetets titel: "Att sjunga bra och ha roligt": En intuitiv studie av ledarskapsuppgifter	
Handledare: Barbro Schauman	
<p>Abstrakt:</p> <p>Så som ordspråket säger, "Körsång förlänger livet", musik och ledarskap inom denna kontext kan vara ett unikt och underforskat område, särskilt när det gäller mindre ensembler som kvartetter. Denna studie har satt som mål att belysa och utforska hur medlemmar i en kvartett tar på sig olika aspekter av ledarskapet, inklusive initiativtagande, fördelning av ansvar och ledaruppgifter, och hur de tillsammans skapar en kollektiv ledarstruktur.</p> <p>För att nå detta mål har jag valt att använda två kompletterande forskningsmetoder. Dels genom att observera en kvartett under en av deras övningar och dels genom att genomföra enskilda, semi-strukturerade intervjuer med varje medlem i kvartetten. Kombinationen av dessa två forskningsmetoder gör det möjligt att erhålla ett djupare perspektiv på hur ledarskap manifesterar sig inom en kvartett och hur de praktiskt hanterar de olika aspekterna av detta.</p> <p>Denna studie är inramad av två huvudsakliga teoretiska begrepp: kollektivt ledarskap och praktikteori. Genom att använda dessa begrepp kan jag utforska hur kvartettens medlemmar beskriver och praktiserar ledarskapets praktiska aspekter under övningar och uppträdanden. Genom att observera kvartettens arbete under en specifik övning kan jag komplettera deras egna beskrivningar med mina egna iakttagelser och analyser.</p> <p>Studien inte bara fyller ett gap i ledarskapsforskningen inom musik, utan ger även nya insikter om kollektivt ledarskap i en mer allmän kontext. Denna forskning identifierar centrala teman inom kollektivt ledarskap i kvartetten, inklusive kommunikation, arbetsfördelning och målsättning. Vidare utforskar jag ledarskapspraktiker inom tre huvudteman: praktiker (personer), praktiker (aktiviteter) och praxis.</p> <p>Denna avhandling, utöver dess akademiska värde, kan också ses som en användbar guide för blivande musiker och ensembler som funderar på att bilda en kvartett. Den ger insikter i de kritiska faktorer som behöver beaktas och de centrala komponenter som bör inkluderas för att skapa en framgångsrik musikalisk grupp. Genom att fördjupa vår förståelse för ledarskap inom en kvartett och de praktiska aspekter som omger detta, erbjuder studien en användbar vägledning för dem som vill ta sina första steg inom musikens värld eller förbättra sin nuvarande ensemble. Den avslöjar komplexiteten i det samarbete som krävs i en kvartett, hur ledarskapet delas och utövas och vilka faktorer som bidrar till framgång i en musikalisk kontext.</p>	
Nyckelord: ensemble singing, kvartettsång, musik, kollektivt ledarskap, ledarskapspraktiker, ledarskap i musik,	
Datum: 2.11.2023	Sidoantal: 72

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Syfte och avgränsningar .....	6
1.2 Avhandlingens disposition .....	7
<b>2 Teori</b> .....	<b>10</b>
2.1 Tidigare forskning om ledarskap inom musik.....	11
2.1.1 Dirigenten som ledare.....	11
2.1.2 Ledarskap i mindre ensembler.....	12
2.2 Kollektivt ledarskap.....	13
2.2.1 Sammanfattning av kollektivt ledarskap .....	16
2.3 Ledarskapspraktiker .....	16
2.3.1 Gherardi .....	17
2.3.2 Raelin.....	18
2.3.3 Vaara & Whittington .....	18
2.3.4 Sammanfattning av praktikteori .....	20
2.4 Sammanfattning av teori.....	21
<b>3 Metod</b> .....	<b>23</b>
3.1 Ansats .....	23
3.2 Dataurvalsmetod.....	23
3.3 Datainsamlingsmetod .....	24
3.3.1 Etnografi .....	25
3.3.2 Intervju.....	27
3.4 Databehandlingsmetoder .....	28
3.5 Presentationsmetod.....	29
3.6 Analysmetod.....	29
3.7 Etiska överväganden.....	30
3.8 Sammanfattning av metod.....	31
<b>4 Om ledarskap i en kvartett</b> .....	<b>33</b>
4.1 Presentation av kvartetten och dess arbete .....	33
4.1.1 Förstatenor .....	35
4.1.2 Andratenor .....	35
4.1.3 Förstabas .....	35
4.1.4 Andrabas .....	36

4.2 En kväll i kvartettens sällskap – ett narrativ om min etnografiska studie .....	36
4.3 Ledarskapsanalys med teori om kollektivt ledarskap .....	39
4.3.1 Kommunikation .....	40
4.3.2 Arbetsfördelning .....	42
4.3.3 Målsättning .....	45
4.3.4 Sammanfattning av kollektivt ledarskap .....	47
4.4 Ledarskapsanalys med tredelad praktikteori .....	49
4.4.1 Praktiker (personer) .....	49
4.4.2 Praktiker (aktiviteter) .....	51
4.4.3 Praxis .....	53
4.5 Diskussion .....	54
<b>5 Avslutning .....</b>	<b>60</b>
5.1 Återkoppling till syfte och forskningsfrågor .....	60
5.2 Mitt bidrag .....	61
5.3 Förslag på framtida forskning .....	62
<b>6 Käll- och litteraturförteckning .....</b>	<b>63</b>
6.1 Källor .....	63
6.2 Litteratur .....	63
<b>7 Bilagor .....</b>	<b>61</b>
Bilaga 1 Observationsmall .....	68
Bilaga 2 Intervjumall .....	69
Bilaga 3 Samtyckesblankett .....	71

## Figurförteckning

Figur 1 .....	37
Figur 2 .....	38
Figur 3 .....	39

## 1 Inledning

”Körsång förlänger livet” är en fras man ofta hör under körsammanhang och det finns även forskning på att detta påstående stämmer. Exempelvis har Lindström (2006) skrivit om hur körsång kan bidra till sångares välbefinnande, hälsa och livskvalitet. Personligen har jag under 10 års tid sjungit med i olika körer och märkt att välmåendet varit bättre. Stressnivåer har sjunkit och man har fått ta del av en gemenskap där alla talar ett gemensamt språk oberoende bakgrund, nämligen musik. Efter fem års tid i kör hittade jag något ännu viktigare för min personliga relation till musiken, nämligen kvartettsång, vilket innebär att fyra sångare sjunger tillsammans där alla har sin egen stämma. Det var kärlek vid första ögonkastet och därför har jag valt att även skriva min pro gradu-avhandling om temat.

I denna pro gradu-avhandling beskriver jag hur ledarskap utförs i en kvartett. En kvartett består av fyra musiker, i detta fall sångare, som musicerar tillsammans. Kvartetten består av en förstatenor, som är högsta stämman, andratenor, som är näst högst, förstabas, som är näst lägst och andrabas, som är lägst.

Manskörssången i Finland har existerat redan över två hundra år i Finland. Jag deltog själv på 200-årsjubileet 2019 i konserthuset i Åbo. Kvartettsången däremot har inte funnits riktigt lika länge, men det finns inga källor om när det uppkommit. År 1958 hade det dock redan varit tillräckligt etablerat för att Sällskapet Muntra Musikanter skulle ge ut en bok vid namn *200 kvartettsånger*.

Kvartettsång har genom tiderna funnits till för olika ändamål: för att öva sånger tillsammans, uppträda eller bara ha roligt tillsammans och sjunga bekanta sånger.

Jag har i flera år intresserat mig för kvartettsång både musikaliskt och organisatoriskt. I den här avhandlingen fokuserar jag dock noggrannare på det organisatoriska perspektivet och hur kvartettens ledarskap är uppbyggt.

Eftersom jag själv är involverad i kvartettsång har jag därmed valt att studera en kvartett som jag själv inte är med i för att kunna vara så objektiv som möjligt. Ändå

vet jag att kretsarna är väldigt små när det kommer till kvartettsångare och därför har jag kontrollerat med informanterna om de är med på att delta i studien även om det kan finnas möjligheter att en del kan lista ut vem de är, vilket alla accepterade.

## 1.1 Syfte och avgränsningar

Min frågeställning för avhandlingen är hur medlemmarna i en kvartett utför ledarskap, det vill säga hur kvartetts medlemmar fördelar ledaruppgifter, ledarinitiativ och ledaransvar mellan sig samt hur kvartetts ledarskap kan handla om ett kollektivt ledarskap.

Denna studie kompletterar tidigare forskning angående ledarskap inom orkestrar i form av dirigenten. Dessutom kan det finnas starka paralleller även till Start-Up företag, eftersom det även där är vanligt att det finns få anställda med olika ansvarsuppgifter även om alla till en viss mån är delaktiga i att driva organisationen framåt. Främst av allt ger denna studie ett nytt perspektiv på kollektivt ledarskap och ledarskap inom musik. Även kvartettsång är av stor vikt eftersom jag åtminstone inte kunde hitta att det har forskats om tidigare.

När jag läste in mig på ledarskap inom musik hittade jag, som förväntat, mest om hur dirigenter leder olika musikaliska grupper snarare än ledarskap inom mindre ensembler. I många musikaliska situationer finns det ändå en brist på en utsedd ledare. Ett band eller en sånggrupp måste själva besluta sig för hur de ska gå framåt, det vill säga om någon av medlemmarna tar ansvaret som ledare eller om alla delar på ansvaret i form av ett kollektivt ledarskap. Jag är därför intresserad av att se hur medlemmarna i kvartetten gör. Är det alltid samma person som leder? Varierar ledarskapet beroende på sång och stil? Varierar ledarskapet under samma sång? Hur fungerar ett ledarskap i en grupp där alla fyra sångare är lika värda?

Syftet med min pro gradu-avhandling är att skapa förståelse för hur medlemmarna i en kvartett utför ledarskap, det vill säga tar initiativ, fördelar ledaruppgifter och –ansvar mellan sig. Alla medlemmar i kvartetten är lika värda men jag är intresserad av att

studera hur till exempel medlemmarnas expertis syns i hur de fördelar ledaransvaret, initiativtagandet och uppgifterna mellan sig.

För att förverkliga min studie samlar jag in mitt material med två metoder: observation av en övning med den kvartett jag valt att studera samt enskilda semistrukturerade intervjuer med medlemmarna. Som teoretisk referensram för min studie har jag valt kollektivt ledarskap samt praktikteori. Min undersökning fokuserar således på medlemmarnas beskrivningar av det praktiska arbetet som kvartettens medlemmar gör under övningar och uppträdanden samt mina observationer av kvartettens arbete under en övning. På grund av att jag själv sjungit i kvartetter har jag en förförståelse för dessa processer och förväntar mig att ledaruppgifter, ansvar och initiativ går att urskilja i kvartettens arbete.

Jag anser att studien får ett mervärde både genom att ha material från en utomståendes perspektiv samtidigt som det är viktigt att studera hur kvartetten själva upplever ledarskapet. Det som dessutom är unikt med denna kvartett är att en medlem redan bytts ut, så där kan det också finnas värdefull information, nämligen hur ledarskapet har förändrats när gruppens uppsättning har förändrats.

Jag har alltså valt att studera en kvartett där en medlem har bytts ut och där medlemmarna har sjungit redan i flera år tillsammans. Jag ser därmed inte på hur en ny utvecklas eller hur en kvartett som hållit på med samma sak en lång tid utan förändringar. Jag ser heller inte på en bredare kontext med flera kvartetter. En annan synvinkel jag har valt att undvika är att se på hur kvartetten fungerar där jag själv är med. Alla dessa synvinklar och kontexter kan variera resultatet till en del och kunde utforskas ytterligare en annan gång, men för denna studie är de inte relevanta.

## **1.2 Avhandlingens disposition**

I detta avsnitt beskriver jag kortfattat alla kapitel för att skapa en god förståelse för vad alla delar behandlar.

I kapitel 1 lyfter jag upp ämnet och syftet med pro gradu-avhandlingen, vilket handlar om att studera hur ledarskap utförs i en kvartett. Jag beskriver den personliga bakgrunden och motivationen för att utföra studien och beskriver varför jag valt att inte vara medlem i den studerade kvartetten.

Kapitel 2 diskuterar olika aspekter av ledarskap inom musik och ensembler. Jag beskriver tidigare forskning kring ledarskap i musikaliska sammanhang, inklusive större och mindre ensembler samt beskriver den teoretiska referensramen. Min teoretiska referensram består av kollektivt ledarskap och ledarskapspraktiker. Genom att granska olika teorier och perspektiv skapar jag fördjupad insikt i hur ledarskap utförs inom musikaliska ensembler.

I kapitel 3 presenteras forskningsmetodiken som användes för att undersöka ledarskap inom musik och ensembler. Datainsamlingsmetoder, urval av deltagare och analytiska metoder diskuteras. Genom att förklara mitt tillvägagångssätt ger jag en översikt över hur studien genomfördes.

Kapitel 4 består av en analys utgående från min teoretiska referensram. Inledningsvis presenteras kvartetten och dess medlemmar.

Analysen av det kollektiva ledarskapet behandlar tre huvudsakliga teman inom kvartetten: kommunikation, arbetsfördelning och målsättning. Kommunikation är central, där informanterna betonar dialog och lyssnande. Arbetsfördelningen är öppen, men det finns en önskan om tydligare roller. Målsättningen är att utvecklas som musiker, ha roligt och uppnå framgång tillsammans, samtidigt som individuell utveckling är uppskattad.

Analysen av ledarskapspraktiker behandlar tre delar: praktiker (personer), praktiker (aktiviteter), praxis. Första delen behandlar information om den studerade kvartetten. Varje kvartettsångare delar även sina tankar om vad som motiverar dem att sjunga i kvartetten. Den andra delen ger insikt i hur kvartetten fördelar ansvar och strukturerar sina övningssessioner och hur de har utvecklat sin arbetsfördelning baserat på medlemmarnas kompetenser och behov. Den sista delen fokuserar på tre principer för effektiv kommunikation: att lyssna på varandra, reflektera över det som sägs och



uppmuntra förändring och utveckling av idéer. Kvartetten beskriver hur de hanterar olika personligheter och utmaningar inom gruppen samt betonar vikten av att vara stödjande och att uppmuntra varandra. De stöder varandras idéer och arbete och är öppna för respons och förbättring.

Slutligen diskuterar jag vad jag har kommit fram till i analysen och reflekterar över de resultaten utgående från mina egna erfarenheter.

I kapitel 5 sammanfattar jag studien genom att återkoppla till studiens syfte och forskningsfrågor, reflekterar över mitt bidrag samt ger förslag på eventuell fortsatt forskning.

I kapitel 6 visar jag vilka källor och vilken litteratur jag använt mig av och i kapitel 7 visar jag både intervju- och observationsbottnet jag använt mig av samt samtyckesblanketten för kvartettens medlemmar.

## 2 Teori

I denna del av avhandlingen diskuterar jag ledarskap inom musiken och olika teorier som använt mig av för att förstå det. Jag behandlar teorier som rör ledarskap inom orkestrar, körer och mindre musikgrupper som kvartetter. Fitzpatrick och Glazer betonar utmaningar för ledare inom musik, särskilt när de inte kan vara experter på alla instrument och i stället måste förklara sina visioner för musiken (Glazer & Fitzpatrick, 2013). Jansson lyfter fram olika val som ledare inom musik måste göra, inklusive att kräva eller hjälpa, fylla detaljer eller skapa en helhetsbild, och att förklara eller visa (Jansson, 2018).

Vidare diskuterar jag kollektivt ledarskap, där teammedlemmar dynamiskt fördelar ansvar och inflytande. Texten betonar att tillit till varandra är avgörande inom ensemblers ledarskap och att lyssnande och samarbete är nyckelfaktorer i mindre grupper.

Slutligen tar jag upp ledarskapspraktiker, som är viktiga inom kreativa branscher som musik. Texten etonar handlingar, kommunikation och kunskap är centrala aspekter av ledarskapspraktiker. För att studera ledarskapspraktiker är det viktigt att observera både synliga och osynliga (svåra att observera) aspekter av verksamheten.

En detalj som är värd att nämna är att både kollektivt ledarskap och ledarskapspraktiker utgår från samma ontologiska ståndpunkt, men jag har ändå valt att separera på dessa för att strukturera upp studien lättare.

Sammanfattningsvis utforskar jag olika teorier om ledarskap inom musik och hur de tillämpas för att förstå och analysera ledarskap inom kvartettsång. Teorierna lyfter fram betydelsen av kommunikation, samarbete, tillit och praktiska handlingar inom ledarskapet.

## 2.1 Tidigare forskning om ledarskap inom musik

När det kommer till ledarskap inom musik finns det en del forskning om hur dirigenter leder orkestrar eller körer. Utöver det finns det enstaka artiklar om ensembler, det vill säga mindre musikgrupper eller band. Även jämförelsen mellan organisationer och band har gjorts, men från ett annat perspektiv. Dock är kvartettsång ett utforskat område, och framför allt har ingen studerat och analyserat ledarskap inom kvartetter. I detta underkapitel beskriver jag kortfattat vad olika studier har behandlat om temat ledarskap i musik.

### 2.1.1 Dirigenten som ledare

Koivunen beskriver i sin doktorsavhandling om hur medlemmar i en symfoniorkester endast har noter till sitt eget instrument. Det är endast dirigenten som har alla noter och därmed även den enda som har en helhetsbild. Dirigenten har därför en viktig uppgift att leda orkestern genom stycket genom att med gester visa tempo, nyanser och vem som kommer in när (Koivunen, 2003, s. 64–65).

Fitzpatrick och Glazer beskriver att det är utmanande för ledare inom musik eftersom de inte kan vara experter på alla instrument och därmed behöver förklara sina visioner snarare än att visa exempel (Glazer & Fitzpatrick, 2013). I Fitzpatricks och Glazers fall handlar det om orkestrar, som består av många olika instrument, vilket blir en utmaning för dirigenten, som inte kan spela allt själv och därför inte kan visa hur hen vill att det ska låta. I stället måste dirigenten beskriva vad hen är ute efter. Jansson sammanfattar tankarna om ledarskap inom ensembler som att det handlar om kollektiv disciplin samtidigt som alla har ett eget ansvar för att uttrycka sig (Jansson, 2018).

Jansson lyfter fram några olika val en ledare inom musik måste göra för att förbättra musikens nivå: kräva eller hjälpa, fila detaljer eller skapa en helhetsbild, förklara eller visa. Då det gäller att kräva eller hjälpa menar han att det kommer påverka slutresultatet ifall ledaren bara kräver mer av sångarna snarare än att hjälpa dem att hitta rätt. Men ibland kan det vara att det krävs mera disciplin snarare än hjälp för att

kvaliteten ska höjas. Detaljer eller helhetsbilder beror också på hur ledarna upplever att det fungerar bättre i stunden. I vissa fall är det lättare att skapa en helhetsbild innan man börjar fylla på detaljer, men ibland kan det hända att helhetsbilden inte blir korrekt ifall man inte fyller lite på detaljerna först. För att återgå till det Glazer & Fitzpatrick beskrev om att dirigenten inte kan visa, utan snarare bara visionera. När det kommer till mindre ensembler eller kvartetter är det ändå möjligt att visa lite klarare hur man vill att det ska låta eller hur folk ska röra sig, ifall det finns någon koreografi. Alltid går det inte att visa och då får man förklara hur man vill att det ska låta eller se ut i stället (Jansson, 2019, s. 19–20).

### **2.1.2 Ledarskap i mindre ensembler**

Holm menar att ledarskapet ofta har en mera informell karaktär i mindre ensembler. Han poängterar ändå att dessa grupper inte saknar ledarroller för det. Ledarskapet är kanske mera jämlikt och människor ansvarar för olika områden (Holm, 2017, s. 18). Att ledarskapet är mera informellt inom mindre musikgrupper innebär att det inte finns någon huvudansvarig ledare för gruppen. Exempelvis inom en kvartett kan det betyda att någon är ansvarig för att ta emot konsertförfrågningar, någon annan tar ton och någon annan tar hand om att tala på konserter. Beroende på kontext kan det se ut som att alla tre medlemmar är huvudansvarig, men snarare har de alla olika roller av ett gemensamt ledarskap.

Enligt Napoli, Whiteley och Johansen är det viktigaste som finns inom ensemblers ledarskap en tillit till varandra (Napoli m.fl., 2016). Zadig, Lyberg-Åhlander och Folkestad bekräftar detta i sin empiriska studie bland körsångare. De beskriver att korister konstant hjälper varandra och ifall de känner av en osäkerhet söker de direkt hjälp av grannarna. På samma sätt beskriver de även tvärtom att om någon märker att något är på tok och är säkra på vad de gör stöder de dem som är osäkra. Viktigast av allt är att lyssna på varandra när man sjunger. Lyssnandet är alltså det viktigaste redskapet och att följa genom att lyssna är speciellt viktigt inom mindre grupper där varje felsteg hörs tydligare. Alla sångare har med andra ord ett ansvar för att lyssna för

att följa med men att leda vidare och lita på att de andra också lyssnar. (Zadig m.fl., 2016, s. 34–37)

Oavsett om det handlar om större ensembler eller mindre grupper är förtroende, samarbete och gemensam disciplin nyckelfaktorer för att skapa vacker musik och nå gemensamma mål.

Sammanfattningsvis, när det kommer till ledarskap inom musik, finns det en tydlig skillnad mellan större och mindre musikgrupper. I större ensembler som orkestrar står dirigenten inför utmaningen att inte kunna spela alla instrument själv och måste i stället förklara sina visioner för musiken. Inom mindre grupper är det lättare att ge råd till varandra, men varje medlem är ansvarig för sin egen melodi, vilket kräver ömsesidig tillit och kollektiv disciplin. Varje medlem har ledaransvar och axlar ledaruppgifter.

## 2.2 Kollektivt ledarskap

För att få en helhetsbild av vad kollektivt ledarskap innebär beskriver D'Innocenzo, Mathieu och Kukenberger det på följande sätt: *Shared leadership is an emergent and dynamic team phenomenon whereby leadership roles and influence are distributed among team members* (D'Innocenzo m.fl., 2014, s. 5). I detta underkapitel reflekterar jag över vad kollektivt ledarskap innebär och vad nyttorna med denna ledarskapsstil är.

Kollektivt ledarskap förklarar Raelin att uppstår när människor pratar, agerar, tänker och kämpar tillsammans för att tillsammans lägga upp och genomföra gemensamma mål (Raelin, 2016, s. 24). Framför allt handlar det om situationer där det inte finns utsedda ledare, utan om situationer, där alla involverade har lika stort ansvar. Pearce och Manz förklarar också att ingen ledare kan veta allt och därför kan det ibland vara värt att leda tillsammans, där alla delaktiga är expert på sitt eget område (Pearce & Manz, 2005, s. 132). Kollektivt ledarskap betyder ändå inte att alla alltid är ansvariga för allting till hundra procent. Ibland kan någon ta ansvaret på sig eftersom det hör till dennes expertområde, men oftast planeras och diskuteras alla planer tillsammans för

att tillsammans nå målet (Friedrich m.fl., 2009; Raelin, 2016, s. 11–13). Det finns också stunder där diskussion och öppen reflektion är av största vikt för en lyckad helhet. Raelin menar att en öppen dialog är centralt för att komma till kärnan av problemen och utöva en transparent argumentation (Raelin, 2016, s. 14–15).

D’Innocenzo, Mathieu och Kukenberger menar att kollektivt ledarskap kan ha en del ojämnheter, men som helhet har det en positiv inverkan på gruppens resultat. I och med att alla är delaktiga i att utveckla verksamheten tillsammans ökar också gruppan, vilket även det bidrar till ökad respekt, trovärdighet och effektivitet (D’Innocenzo m.fl., 2014, s. 6). När ledarskap delas upp blir det naturligt lite ojämnt eftersom alla har sin egen stil, men på samma gång blir det också naturligt att expertisen är bredare och samarbetet förbättras. Som Sinek skriver att när en grupp människor har ett gemensamt syfte de arbetar för har de också en större möjlighet att lyckas (Sinek, 2009).

Det är ändå värt att nämna att all forskning inte är överens om kollektivt ledarskap är bättre eller sämre än individuellt ledarskap (Raelin, 2016, s. 2). Det finns ett ordspråk: Ju fler kockar desto sämre soppa. I detta fall kan man anse att när flera delar på ansvaret finns det flera uppgifter som kan glömmas bort eftersom de inte specifikt är på någons bord. För att ett kollektivt ledarskap skall fungera krävs det därför mycket kommunikation, som redan behandlats under föregående underrubrik. Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark och Mumford håller inte med om att ett kollektivt ledarskap skulle fungera sämre. Snarare anser de att expertisen inom företaget används effektivare och att ledarskapet lättare kan spela på varandras styrkor (Friedrich m.fl., 2009).

Wang, Waldman och Zhang beskriver att ett kollektivt ledarskap har en stark koppling till beteendeprocesser och slutresultat inom gruppen snarare än till gruppens prestationer. Framför allt menar de att kollektivt ledarskap fungerar bättre ju komplexare grupper det är frågan om (Wang m.fl., 2013). Raelin betonar att reflektion är en värdefull del av kollektivt ledarskap och genom öppen dialog mellan flera experter ökar effektiviteten (Raelin, 2016, s. 19). Koivunen håller med de tidigare påståendena när hon skriver att en viktig del av kollektivt ledarskap är medlemmarnas autonoma ställning samtidigt som hon betonar vikten av att dela information

sinsemellan och aktivt kommunicera så att alla har en helhetsbild av verksamheten (Koivunen, 2005, s. 43).

Alsaedi, skriver så här:

This leadership style [collective leadership] involves accentuation of power distribution among different entities within a firm. The leadership style aggregates individual talents, expertise, and strengths to impact change. Various forms of this leadership style exist, including decentralization and density, and concentration. Collective leadership involves leaders assuming several roles. These roles include mentoring, organizing, problem-solving and motivating. These responsibilities make collective leadership very popular in modern organizations because they often have an accentuated need for motivation and employee morale. (Alsaedi, 2022, s. 1)

Kollektivt ledarskap samlar alltså olika talanger och experter för att tillsammans reflektera, planera och prestera mot ett gemensamt mål. Kollektivt ledarskap betyder inte att ansvaret alltid fördelas jämnt, utan kan ibland fördelas enligt ansvarsområden, men när alla tillsammans reflekterar över och planerar hur man kan nå det gemensamma målet används varje medlems styrkor och kunskap på det mest effektiva sättet.

Det är viktigt att notera att det inte finns en enhällig konsensus inom forskningen angående om kollektivt ledarskap är överlägset individuellt ledarskap eller inte. Det kräver aktiv och konstant kommunikation för att fungera effektivt. Vissa hävdar att för många "kockar i köket" kan leda till förvirring och att viktiga uppgifter kan glömmas bort om de inte är tydligt definierade. Å andra sidan argumenterar andra, som Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark och Mumford, att kollektivt ledarskap faktiskt utnyttjar företagets expertis mer effektivt och gör det möjligt för ledarna att dra nytta av varandras styrkor (Friedrich m.fl., 2009).

### **2.2.1 Sammanfattning av kollektivt ledarskap**

För att sammanfatta är kollektivt ledarskap en ledarskapsstil där flera individer inom ett team eller en grupp arbetar tillsammans för att uppnå gemensamma mål utan att ha en enskild utnämnd ledare. I stället delas ledarrollerna och inflytandet mellan alla medlemmar i gruppen. Detta innebär att varje individ tar ansvar och bidrar med sin kompetens och expertis för att bidra till gruppens framgång.

Slutligen är kollektivt ledarskap en ledarskapsstil som innebär samarbete, expertisdelning och gemensam planering för att nå gemensamma mål. Det betonar användningen av varje medlems styrkor och kompetens, även om ansvarsområden kan variera. Effektiv kommunikation och öppen dialog är viktiga för att främja framgång inom denna ledarskapsstil.

### **2.3 Ledarskapspraktiker**

Enligt Brad Jackson (Raelin m.fl., 2018, s. 9) är ledarskapspraktiker ett logiskt val när man studerar kreativa branscher eller organisationer. En ensemble är en kreativ organisation och därmed har jag valt att använda mig av ledarskapspraktiker som teori. I denna del beskriver jag olika teorier om ledarskapspraktiker. Jag inleder med att beskriva ledarskapsteori utgående från Gherardi och Raelin, men eftersom de inte är lika fokuserade på ett människoperspektiv, vilket i min studie är mera betydande är de inte i lika stort fokus för själva studien. Däremot använder jag mig av Vaara och Whittingtons teori om ledarskapspraktiker som huvudteori. Efter att ha beskrivit vad de tre skribenterna står för sammanfattar jag slutligen deras teorier och vad de står för.

Jag har valt att fokusera på dessa tre skribenter eftersom både Gherardi och Raelin ofta dykt upp i litteratur som källor och även om de fokuserar mera på strukturer ger de en stadig grund för praktikteori. Vaara och Whittington är däremot lite nyare, men har ett tydligare människoperspektiv, vilket är mera lämpat för denna avhandling. Dessutom har Vaara och Whittington delat upp praktikerna i tre teman, som enligt mig ger en



tydlig struktur för analysen samtidigt som de tre temana ger en heltäckande bild av vad som behövs för att en kvartett ska fungera.

### 2.3.1 Gherardi

Gherardi menar att ledarskapspraktiker är nyttiga inom vardagliga situationer i organisationer eftersom teorin för med sig en varierande mängd sociala redskap för att förstå vad som verkligen händer inom organisationen och hur alla medlemmar påverkas eller blir påverkade (Gherardi, 2000, s. 6). Hon definierar ledarskapspraktiker som schematiska handlingar och aktiviteter men framför allt som vardaglig aktivitet inom förhandsbestämda rutiner. Hon fortsätter dock senare i sin artikel med att poängtera att det mellan sociala praktiker är en stor skillnad mellan övertygelser, värderingar, normer, kunskap och liknande, som starkt formar verksamheten. (Gherardi, 2000, s. 2, 18)

Gherardi menar att det finns olika teorier om ledarskapspraktik, men nästan alla teorier är överens om att bland annat handlingar, individer, regler, symboler och kontexter är viktiga (Gherardi, 2016, s. 3). Hon menar över lag att ledarskapspraktiker ofta handlar om rutiner eller ”vad människor egentligen gör” men ofta glöms länken mellan praktik och kunskap bort (Gherardi, 2009, s. 115).

Då det gäller organisationshandlingar är det viktigt hur medlemmar sköter sina uppgifter om det så handlar om allmänna eller så kallade underförstådda uppgifter. Gherardi beskriver att kunskap i praktiken betyder att man kan använda sig av kontext som en resurs att artikulera olika objekt och teknologier (Gherardi, 2016, s. 11). Hon poängterar även att kunskap är något som görs tillsammans genom att diskutera och arbeta tillsammans (Gherardi, 2009, s. 118). I samband med kommunikation lyfter Gherardi även fram en viktig poäng om ledarskapspraktiker och empiriska studier. Hon menar att praktikerna kan vara svåra att observera ifall de innehåller mycket tyst kunskap och det gäller därför att vara noggrann i sin studie (Gherardi, 2009, s. 124).

### 2.3.2 Raelin

Raelin däremot ser praktiker som ett redskap att uppnå eller organisera uppgifter för att nå sina mål (Raelin, 2016, s. 24). Liksom Gherardi menar även han att en del arbetsuppgifter är lätta att analysera eftersom de är synliga, medan andra uppgifter är underförstådda, vilket gör uppgifter svårare att beskriva samt svårare att upptäcka. De underförstådda uppgifterna glöms även lätt bort ifall inte personen med den underförstådda kunskapen gör uppgiften i fråga eller om inte kommunikationen är tydlig. Han menar också att en del underförstådda uppgifter är enkla att överföra medan andra uppgifter är svårare (Raelin, 2016, s. 12).

Enligt Raelin är grunden till alla praktiker kommunikation. Han menar att det genom lyssnande kan formis nya idéer, som inte skulle kunna finnas utan dialog (Raelin, 2016, s. 2, 14). Han beskriver att ledarskap handlar om att bygga och upprätthålla gemenskap, vilket kräver kommunikation för att röra sig framåt, även om det ibland också kan krävas att lyfta fram olika åsikter (Raelin, 2016, s. 10,14). Raelin ger slutligen tre delar för en god kommunikation som är viktigt för ledarskap i praktiken: 1. Att lyssna på varandra 2. Att reflektera kring vad som har sagts och hur det avviker från egna åsikter 3. Att uppmuntra till att ändra sina tankebanor utifrån vad man lärt sig (Raelin, 2016, s. 16).

### 2.3.3 Vaara & Whittington

Vaara och Whittington beskriver att praktikperspektivet ger en möjlighet att skapa en förståelse kring individer och hur deras handlingar och beteenden gör en skillnad (Vaara & Whittington, 2012, s. 310). De nämner också betydelsen att se på praktiker, alltså människor utöver endast chefer (Vaara & Whittington, 2012, s. 311).

Vaara och Whittington beskriver också vikten av kommunikation och hur utvecklingen av dialog kan utveckla verksamhet (Vaara & Whittington, 2012, s. 311–312). De förklarar också att det kan finnas en hel del strategi som inte ens märks

eftersom de ingår i en praxis och det händer ofta att medlemmarna inte diskuterar dessa delar vilket leder till att de går obemärkta (Vaara & Whittington, 2012, s. 314).

Vaara och Whittington förklarar även att det är möjligt att kategorisera ledarskapspraktiker i tre olika kategorier: praktiker i form av aktiviteter, praktiker i form av vem som deltar eller vem som utövar ledarskap, praxis vilket innebär praktiker som formar en process som ofta upprepas (Vaara & Whittington, 2012, s. 290) I analysen av intervjuvaren och observationen har jag valt att använda mig av denna struktur för att se på praktikerna. Kategorier jag använder mig av är följande:

Praktiker: person som sjunger i kvartetten och som emellanåt utövar ledarskap.

Praktiker: aktioner, det vill säga allt vad de gör i kvartetten.

Praxis: olika praktiker som tillsammans bildar en praxis - dvs någon form av process som upprepas i samma mönster.

Vaara och Whittington poängterar att dessa tre kategorier ofta går in i varandra i studier, men ändå kan man hitta tydliga teman inom varje område (Vaara & Whittington, 2012, s. 292). När praktikteori studeras menar de också att man under fältstudier kan få en uppfattning om informella eller osynliga uppgifter, som annars inte skulle märkas och dessutom kan en utomstående lättare se mönster i verksamheten än medlemmarna själva. Egentligen är de osynliga praktikerna som medlemmarna tar för givet som är av stor vikt att analysera (Vaara & Whittington, 2012, s. 313-314,316).

Vaara och Whittington menar framför allt att fokusera på praktiker som har en strategisk uppgift för en organisation, som skapar en grund för organisationens framgång eller överlevnad. En nyckel med studien är däremot att ha ett reflektivt sinne och fokusera mera noggrant på de delar, som oftast tas för givna och som lätt kan glömmas bort (Vaara & Whittington, 2012, s. 313,325).

### 2.3.4 Sammanfattning av praktikteori

I kapitel 2.3 har jag diskuterat betydelsen av ledarskapspraktiker inom kreativa branscher och organisationer. Denna diskussion har baserats på forskning av Gherardi, Raelin, Vaara och Whittington.

Gherardi och Raelin har olika synsätt på ledarskapspraktiker. Gherardi framhäver vardagliga aktiviteter och betonar skillnaden mellan övertygelser, värderingar och faktiska handlingar. Å andra sidan ser Raelin praktiker som verktyg för att uppnå mål. Praktiker inom ledarskap inkluderar handlingar och aktiviteter som är viktiga för att förstå organisationer.

För att förstå både synliga och osynliga aspekter av ledarskapspraktiker betonar Raelin vikten av kommunikation, lyssnande och reflektion. Empiriska studier av ledarskapspraktiker kan vara utmanande på grund av den osynliga kunskap som är involverad. Därför använder jag både observationer och intervjuer med kvartetten för att förstå båda dessa aspekter av deras ledarskapspraktiker.

Vaara och Whittington tillför ett nytt perspektiv genom att beskriva praktikperspektivet. De poängterar att det ger oss möjligheten att förstå individers handlingar och beteenden och hur de påverkar organisationer. Detta perspektiv fokuserar inte enbart på chefer utan inkluderar alla individer som deltar i praktikerna.

Kommunikation är centralt enligt Vaara och Whittington, och utveckling av dialog kan främja verksamhetsutveckling. De förklarar också att många strategiska element kan vara osynliga för medlemmarna eftersom de integreras i praxis. Därför är det viktigt att analysera såväl synliga som osynliga aspekter av ledarskapspraktiker.

Vaara och Whittington erbjuder en struktur för att kategorisera ledarskapspraktiker i tre huvudkategorier: individuella praktiker, aktiviteter som praktikerna innefattar och praxis som representerar upprepade processer. Denna struktur ger oss en ram att utforska och analysera ledarskapspraktikerna från olika perspektiv.

Sammanfattningsvis betonar både Raelin och Vaara och Whittington vikten av att inkludera alla individer i analysen av ledarskapspraktiker och att undersöka både synliga och osynliga aspekter av dessa praktiker. Genom att använda dessa perspektiv och strukturer kan vi få en mer holistisk och effektiv förståelse av ledarskap i kreativa branscher och organisationer.

## **2.4 Sammanfattning av teori**

Detta kapitel handlar om hur man leder inom musik. Det behandlar olika aspekter av musikaliskt ledarskap, inklusive ledarskap i större och mindre ensembler, kollektivt ledarskap och ledarskapspraktiker. Genom att granska olika teorier och perspektiv, söker texten fördjupad insikt i hur ledarskap manifesterar sig inom musikaliska ensembler. Majoriteten av källorna handlar om tydligt ledarskap med fokus på dirigenter medan det i min studie är frågan om en mindre ensamble. Därför behöver jag använda mig av mera icketraditionella teorier som kollektivt ledarskap och praktikteori.

Forskningen framhäver att ledarskap inom musik kan vara en utmaning, särskilt när dirigenter leder stora orkestrar med en mångfald av instrument. Dirigenter står inför komplexa uppgifter i att kommunicera sina musikaliska visioner till ensemblemedlemmarna snarare än att fysiskt demonstrera. Inom mindre grupper, blir dynamiken annorlunda. Medlemmarna i sådana ensembler delar på ansvaret och ger varandra råd, samtidigt som de behåller individuell ansvarighet för sina respektive stämmor och klang. En central faktor inom dessa mindre ensembler är förtroende och kollektiv disciplin.

För att förbättra musikens kvalitet inom en ensemble måste ledaren fatta strategiska beslut, inklusive att avgöra om krav eller hjälp behövs för sångarna, om fokus bör ligga på detaljer eller en övergripande bild, och om visionen bör kommuniceras verbalt snarare än att visas i praktiken. I mindre ensembler tenderar ledarskapet att vara mer informellt och involverar olika medlemmar som tar ansvar för olika aspekter av ensemblens verksamhet.

Texten introducerar även begreppet kollektivt ledarskap, där ledarskapsroller och inflytande delas mellan medlemmarna i en grupp. Kollektivt ledarskap innebär att individer arbetar tillsammans för att uppnå gemensamma mål utan att en hierarkisk ledare är på plats. Centrala komponenter i detta sammanhang inkluderar förtroende och effektiv kommunikation.

Texten utforskar även ledarskapspraktiker, som definieras som de vardagliga aktiviteter och handlingar som används för att organisera och genomföra uppgifter med målet att uppnå önskade resultat inom en organisation. Det påpekas att ledarskapspraktiker ofta kan vara svåra att observera, särskilt när de involverar osynlig kunskap som inte alltid är uppenbar. Kommunikation framhålls som en central komponent inom ledarskapspraktiker, med betoning på vikten av aktivt lyssnande, reflektion och förmågan att ompröva och anpassa tankemönster.

Sammanfattningsvis belyser texten komplexiteten i ledarskap inom musik och dess varierande manifestationer beroende på ensemblestorlek och sammanhang. Begreppen kollektivt ledarskap och ledarskapspraktiker erbjuder en djupare förståelse av detta fenomen och betonar vikten av förtroende, kommunikation och samarbete som avgörande komponenter för framgångsrikt musikaliskt ledarskap.

### **3 Metod**

Detta metodavsnitt utgör grunden för mitt forskningsarbete och hjälper läsaren att förstå hur jag har gått till väga för att samla in och analysera data samt de överväganden jag har gjort under processen.

#### **3.1 Ansats**

I denna avhandling utgår ifrån en explorativ ansats, som innebär en grundlig utforskning och analys av ledarskap inom kvartetten. Denna metod valde jag eftersom den möjliggör en djupgående förståelse och möjligheten att upptäcka nya insikter om ledarskap i en kontext som tidigare har fått begränsad uppmärksamhet. Genom att använda denna metod syftar jag till att kasta ljus över de specifika utmaningar och möjligheter som uppstår inom en kvartetts ledarskap, och hur dessa kan relateras till bredare teorier om ledarskap och organisatorisk dynamik. Genom att granska ledarskapet inom kvartetten på ett djupare plan, kan vi få en mer heltäckande bild av hur ledarskap faktiskt fungerar inom denna unika och underrepresenterade kontext.

#### **3.2 Dataurvalsmetod**

Eftersom det finns en hel del kvartetter i Svenskfinland har jag valt att använda mig av ett målstyrt urval där jag är bekant med kvartetten från förr. Målstyrt urval innebär alltså enligt Bryman och Bell att forskaren väljer ut en organisation, grupp eller ett område utifrån vad som studeras (Bryman & Bell, 2017, s. 406–407). Orsaken till att jag har valt att använda mig av ett målstyrt urval är för att jag då vet lite om kvartetten från förr, vilket betyder att jag kan välja en kvartett som har hållit på några år och där jag vet att medlemmar har bytts ut. Orsaken till att det är intressant att medlemmar har bytts ut är för att allt kan ändra i samband med bytet. Kommunikationen och dynamiken kan fungera annorlunda, Målsättningarna kan vara både högre och lägre, arbetsfördelningen kan påverkas och kvaliteten kan också förändras både till det bättre och det sämre.

I framtiden kunde det självfallet vara intressant att även forska på ett större plan, där flera kvartetter skulle vara i rampljuset för att se hur olika kvartetters ledarskap liknar varandra och skiljer sig från varandra men jag beslöt att snarare dyka in på djupet än på bredden.

### 3.3 Datainsamlingsmetod

Som datainsamlingsmetod har jag kombinerat två kvalitativa metoder, nämligen en etnografisk studie och semistrukturerade intervjuer. Jag valde att kombinera dessa två metoder för att skapa en bild dels av vad kvartettsångarna själva upplever, dels hur det sedan utspelas i praktiken genom att observera hur ledarskapet verkligen utarbetas under en övning. Orsaken till att jag valt att använda mig av kvalitativa är för att jag vill ge en så korrekt och tillförlitlig bild av kvartettens ledarskap som möjligt. Att metodval bör ge en så korrekt och tillförlitlig bild av det man studerar skriver även Hultén, Hultman och Eriksson om. De skriver även att Kvalitativa metoders syfte bland annat är att förstå, problematisera, tolka, upptäcka och skapa (Hultén m.fl., 2007, s. 68–69).

Ahrne och Eriksson-Zetterquist menar att intervjuer ofta ger en begränsad bild av något fenomen och att det därför är bra att komplettera studien med exempelvis observationer (Ahrne & Svensson, 2011, s. 56). Jag anser själv också att studien skulle lida av att endast använda sig av etnografi. Orsaken till att den skulle lida är att det i detta fall skulle ge en bild av kvartetten, som troligtvis inte stämmer överens med verkligheten på grund av en så kort tid av observation. Studien skulle på samma sätt också lida om man bara skulle använda sig av intervjuer, eftersom kvartettsångarnas upplevelser kan vara helt annorlunda än verkligheten. Därför är det enligt mig väldigt viktigt att använda sig av båda metoderna för att dels se från ett inifrånperspektiv, dels från ett utifrånperspektiv.

Härnäst beskriver jag hur jag har utfört min etnografiska studie samt intervjuerna.



### 3.3.1 Etnografi

I detta avsnitt berättar jag varför jag använde mig av en etnografisk studie för att observera kvartetten under en övning för att förstå hur deras ledarskap fungerar i praktiken och hur medlemmarna påverkar varandra och gruppen. Jag beskriver därutöver varför jag valde att observera övningen passivt.

Min etnografiska studie gick ut på att jag besökte kvartetten för en övning för att se hur en övning ser ut i praktiken. Under övningen såg jag dels på när och vem som ledde och dels när kvartetten ledde som ett kollektiv. Dessutom observerade jag om det fanns olika så kallade temaområden de olika sångarna stod för gällande ledarskap.

Jag anser att en styrka med min etnografiska studie är att den ger ett bra stöd till intervjuer eller snarare ger ett annat perspektiv, liksom även Ahrne & Svensson(2011) bekräftar i föregående underkapitel. Intervjuerna hjälper mig att skapa information genom informanterna, medan etnografien hjälper mig att se hur den informationen jag fått genom informanterna sedan appliceras i verkligheten. Jag har själv sjungit i många kvartetter där jag har märkt hur folk kan ha helt olika bilder av kvartetten tills man filmar sig själv eller någon utomstående berättar hur hen upplever kvartetten. Jag anser alltså att en etnografisk studie kan ge en inblick av hur kvartetten verkligen fungerar och hur kvartettens medlemmar påverkar varandra och hur de fungerar som grupp. Dessa inblickar kan man inte riktigt få genom intervjuer eftersom man där endast får de svar som kvartettsångarna väljer att ge och i vissa fall kan det hända att hela sanningen inte finns med där, utan snarare får man ta del av kvartettsångarens personliga uppfattning av situationer.

I boken *Etnografi – Sjösätt, navigera och ro iland ditt projekt* skriver Kristina Göransson att etnografi inte kan begripas genom en positivistisk måttstock, som baserar sig på objektivitet eller fakta. Snarare behöver man utgå ifrån en hermeneutisk ansats, det vill säga en tolkande utgångspunkt (Göransson, 2019, s. 38). Alvesson och Sköldberg beskriver också att en grundpelare för reflekterande forskning är reflektion och tolkning (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 12). Att en tolkande utgångspunkt behövs kan anses vara en svaghet med etnografien, eftersom det oftare handlar om

upplevelser eller subjektiva åsikter. Dessutom kommenterar Philip Lalander (Ahrne & Svensson, 2011, s. 90) att informanternas beteenden kan påverkas ifall en forskare finns med i rummet. Informanternas upplevelser och beteenden är en viktig del av förståelsen av hur deras ledarskap är uppdelat. Därför är det viktigt att som Göransson beskriver synliggöra sig med eftertanke och att ha en sådan position att det är möjligt att kunna observera sina informanter (Göransson, 2019, s. 102–104). I denna studie är det viktigt att uttryckligen se hur kvartettens medlemmar fungerar tillsammans och hur ledarskapet inom organisationen utvecklas. Av denna orsak har jag konstaterat att en etnografisk studie lämpar sig bäst.

Göransson beskriver att det finns två olika utgångslägen för etnografiska studier, nämligen ett inifrån- och ett utifrån perspektiv (Göransson, 2019, s. 39). Eftersom jag använder mig av både etnografi och intervjuer utgår jag ifrån både och. Göransson poängterar också att man som etnograf bör sträva efter att söka kunskap genom informanterna, snarare än kunskap om informanterna (Göransson, 2019, s. 93). I den etnografiska delen fokuserar jag mer på ett utifrånperspektiv medan jag under intervjuerna utgår mer ifrån ett inifrånperspektiv. På detta sätt kan jag hålla en viss distans från kvartetten under den etnografiska materialsamlingen medan det blir lättare att samla in material genom ett inifrånperspektiv under intervjuerna. Göransson och Lalander hävdar båda att man kan dela in den etnografiska studien i passivt och aktivt deltagande (Ahrne & Svensson, 2011, s. 90; Göransson, 2019, s. 106). Fangen förklarar saken snarare att ifall en verksamhet har specifika strukturer eller ifall man analyserar mindre grupper är icke-deltagande observation det klokaste (Fangen, 2005, s. 145–147). För min studie har jag valt att hållas passiv, eller icke-deltagande eftersom det annars kan finnas en risk att jag influerar kvartettsångarnas beteende. Gunnemark varnar också för att observationen ibland kan fokusera på en själv snarare än forskningsobjektet, vilket förstärker mitt beslut att hålla fast vid en icke-deltagande observation (Gunnemark, 2011, s. 26).

För att kunna få en så klar bild som möjligt av observationen skriver Arvastson och Ehn att det bästa är att ha en färdig plan inför observationen med exakt vad som ska observeras, hur länge och varför (Arvastson & Ehn, 2009, s. 25–26). Jag valde att analysera vad som hänt med 15 minuters intervall och bottnet för mina observationer finns som bilaga i slutet av avhandlingen.

För att sammanfatta besökte jag i min etnografiska studie kvartetten under en övning för att observera deras ledarskap i praktiken. Etnografin ger insikter om hur kvartetten fungerar i verkligheten och hur medlemmarna påverkar varandra, medan intervjuerna ger en inblick i deras upplevelser. Jag strävade efter en balans mellan inifrån- och utifrånperspektiv och valde en passiv observationsmetod för att inte påverka beteenden. Dessutom använde jag mig av planerad och strukturerad observation med 15-minutersintervall för att maximera klarheten i resultaten.

### 3.3.2 Intervju

I följande avsnitt beskriver jag tankegångarna kring varför jag använt semistrukturerade intervjuer och noggrant transkriberat dessa för att utforska kvartettens ledarskap och dess utveckling över tiden.

Som intervjumetod använde jag semistrukturerade intervjuer där jag ställde frågor om kvartetten, dess ledarskap samt hur medlemmarna själva ser på ledarskapet inom kvartetten. Jag frågade också om ledarskapet har förändrats sedan medlemmar byttes ut i kvartetten och hur det i så fall har förändrats.

Bryman och Bell beskriver att semistrukturerade intervjuer betyder att det finns ett underlag med frågor, som forskaren utgår ifrån, men ordningsföljden kan variera. Dessutom finns det möjligheter att ställa följdfrågor och gå in på sidospår, vilket inte vore möjligt ifall man följer strukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017, s. 215,452-453). Jag har valt att använda mig av semistrukturerade intervjuer eftersom de är mest lämpade för min forskningsfråga. Jag strävar efter att i min studie få reda på hur medlemmarna i en kvartett utför ledarskap och då är det viktigt att ha ett underlag med frågor, men ännu viktigare att följa med informanten för att få reda på vad som är viktigt för honom och hur det påverkar mina observationer från övningen. Intervjuguiden är enligt Dalen en viktig del av semistrukturerade intervjuer. Den bör enligt henne täcka de centrala temana och frågorna som tillsammans täcker de viktigaste områdena för studien (Dalen, 2015, s. 35). Kvale och Brinkmann beskriver intervjuguiden med hjälp av en resenärometafor, där man har intervjuguiden som en

karta för att utforska olika områden av verksamheten (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 34–35). Intervjuguiden jag använde mig av finns som bilaga i slutet av avhandlingen.

En av intervjuens stora styrkor ligger enligt Ahrne och Eriksson-Zetterquist (Ahrne & Svensson, 2011) i att man på kort tid kan samla in extremt mycket information. Men de nämner också att det ofta bildas en begränsad bild av endast intervjuer. I den här studien används två metoder för att balansera upp svagheter med respektive metod och samtidigt använda sig av styrkorna.

Efter intervjuerna, som bandades har jag noga transkriberat allt informanterna har sagt för att senare ha lätt att gå igenom vad som har sagts. Genom att banda intervjuerna och transkribera noga har man en stadig grund att stå på då det gäller vad informanterna har sagt och det minskar risken för missförstånd. Alla informanter godkände att intervjuerna bandades och transkriberades.

Avslutningsvis använde jag mig av semistrukturerade intervjuer för att utforska kvartettens ledarskap, dess förändring över tiden och medlemmarnas syn på detta ämne. Jag följde en intervjuguide och bandade in samt transkriberade intervjuerna för att säkerställa korrekt dokumentation. Denna metod kompletterades med min etnografiska studie för att ge en mer mångsidig förståelse av ämnet och för att balansera metodernas styrkor och svagheter.

### **3.4 Databehandlingsmetoder**

I samband med mina intervjuer har jag spelat in samt transkriberat dem. Kodning av insamlade data är en viktig process som hjälper till att skapa en strukturerad grund för analysen. Det innebär att jag har organiserat svaren och observationerna enligt teman eller ämnen, vilket underlättar bearbetningen och förståelsen av de kvalitativa data som ofta är ostrukturerade och kräver ett systematiskt tillvägagångssätt. Kodningsprocessen har hjälpt mig att extrahera och sammanfatta relevanta insikter och mönster från materialet. Detta är en metod som betonas av forskare som Aspers, Bryman och Bell för att effektivt analysera och dra slutsatser från kvalitativa

forskningsdata (Aspers, 2011, s. 167–168; Bryman & Bell, 2017, s. 543). Orsaken varför jag valt att använda mig av inbandning, transkribering och kodning är helt enkelt för att underlätta analysen av materialet.

### 3.5 Presentationsmetod

Göransson beskriver behovet att framställa sitt etnografiska material på något sätt. Jag har valt att använda mig av ett impressionistiskt narrativ, som Göransson med hjälp av Von Maananens text beskriver som ett narrativ där författaren försöker få läsaren att uppleva situationen som om hen varit på plats under observationen (Göransson, 2019, s. 174). Orsaken till varför jag använt mig av en narrativ metod är för att en metod där mänskliga berättelser och uppfattningar eller upplevelser ger en rikare kontext för en studie, som också Webster och Mertova beskriver (Webster & Mertova, 2007, s. 1).

### 3.6 Analysmetod

Enligt Göransson är etnografiska studier och intervjuer som kraftigast kombinerat med att analysera det etnografiska materialet genom en tematisk metod (Göransson, 2019, s. 166). Jag har därför valt att analysera mitt material med hjälp av en tematisk metod, det vill säga att analysera materialet enligt tema för att se hur ledarskapet fungerar genom olika synvinklar (*Teemoittelu — Jyväskylän yliopiston Koppa*, u.å.). Mera specifikt har jag valt att använda mig av en deduktiv tematisk analys, vilket enligt Langemar innebär att jag bestämt teman utgående från min teoretiska referensram (Langemar, 2008, s. 127). De huvudteman jag beslutat mig att använda mig av är kommunikation, arbetsfördelning, målsättning, praktiker (personer), praktiker (aktiviteter), praxis. Dessutom är alla huvudteman indelade i mindre teman, men de framkommer tydligare i analysen.

### 3.7 Etiska överväganden

I min studie har jag beaktat Vetenskapsrådets regler och dessutom följt Forskningsetiska delegationens anvisningar gällande informanterna. Informanterna har ställt upp frivilligt både på att bli observerade under en observationsstudie och på en individuell intervju. Informanterna har haft rätt att avbryta sitt deltagande när som helst och de har även fått förklarat för sig både muntligt och skriftligt vad studien går ut på och vilka mål som strävas efter i studien (Kohonen m.fl., 2019, s. 9–10; *God forskningssed*, 2017, s. 8).

I denna studie har jag också valt att anonymisera medlemmarna och därmed har jag valt att använda kvartetts stämmor som namn snarare än deras riktiga namn. Anonymiseringen gjordes delvis för att namnen inte hade en betydelse för studien medan stämmorna kan ha betydelse. Dessutom skyddar anonymiseringen även intressenterna från att bli identifierade.

I och med att körsångare och kvartettsångare rör sig i små kretsar har jag förklarat för informanterna att jag gör mitt bästa för att inte avslöja vem jag har studerat, men kan inte garantera en absolut sekretess, eftersom jag i så fall måste hålla tillbaka så mycket information att studien inte skulle bli densamma. Detta har jag valt att göra i enlighet med Vetenskapsrådets anvisningar för att uppehålla en god vetenskaplig kvalitet även om forskningsetiken i viss mån kan lida (*God forskningssed*, 2017, s. 16). Varje informant har dock godkänt att det kan hända att människor kan lista ut vem de är men var trots det villiga att delta i studien.

För att avrunda har jag följt Vetenskapsrådets regler och Forskningsetiska delegationens anvisningar i min studie för att upprätthålla god forskningssed. Informanterna deltog frivilligt, fick information om studien och dess mål, samt godkände att deras identitet kanske inte kunde hållas helt hemlig på grund av studiens natur. Detta gjordes för att säkerställa vetenskaplig kvalitet även om forskningsetiska hänsyn i viss mån kunde påverkas.

### 3.8 Sammanfattning av metod

I min forskning har jag noggrant följt de forskningsetiska riktlinjerna och principerna som fastställts av Vetenskapsrådet. Jag har noggrant följt dessa regler och beaktat Forskningsetiska delegationens anvisningar för att säkerställa att min forskning bedrivs på ett etiskt korrekt sätt.

För att utföra min forskning använde jag ett abduktivt angreppssätt som omfattade både teori och empiri. Urvalsmetoden jag använde var ett målstyrt urval, och det fokuserade på en specifik kvartett inom kvartettsång. Detta val gjordes för att möjliggöra en djupgående och detaljerad studie av ledarskap i den specifika kontexten, vilken tidigare hade fått relativt begränsad uppmärksamhet.

Datainsamlingen för min forskning involverade både etnografiska studier och semistrukturerade intervjuer. Jag använde dessa två metoder för att få en mångsidig och heltäckande förståelse av hur ledarskap fungerar inom kvartetten. Etnografiska studier låter mig observera kvartetten i praktiken och förstå hur ledarskapet utvecklas och implementeras under övningarna. Samtidigt tillåter intervjuerna mig att få en inblick i medlemmarnas uppfattningar om ledarskapet och hur det har förändrats över tiden.

I studien använde jag olika metodologiska tillvägagångssätt för att behandla data. Först spelade jag in intervjuerna och transkriberade dem. Därefter utförde jag kodning för att strukturera och organisera svaren och observationerna enligt teman. Detta underlättade bearbetningen av de kvalitativa data som ofta är ostrukturerade.

Presentationsmetoden valdes att vara impressionistiskt narrativ, där jag strävade efter att låta läsaren uppleva situationen som om de varit på plats under observationen.

Jag använde mig också av en tematisk analysmetod, specifikt en deduktiv tematisk analys, där jag hämtade teman utifrån den teoretiska referensramen. Huvudteman som jag inkluderade var kommunikation, arbetsfördelning, målsättning, praktiker

(personer), praktiker (aktiviteter) och praxis, som jag ytterligare delade in i mindre teman för en mer detaljerad analys.

Sammanfattningsvis har min forskning omfattat flera metoder och överväganden för att säkerställa att den följer vetenskapliga och etiska riktlinjer. Genom att noggrant följa dessa principer har jag strävat efter att bedriva en noggrann och etiskt ansvarstagande studie av ledarskap inom kvartettsång.



## 4 Om ledarskap i en kvartett

I följande kapitel analyserar jag ledarskapet inom kvartetten utifrån de intervjuer och de observationer jag gjort under fältstudien. Jag inleder analysen med att presentera kvartetten och dess medlemmar. Därefter presenterar jag min observationsstudie under en kvartettövning. Analysen sker sedan i ljuset av min teoretiska referensram bestående av ledarskapspraktiker och kollektivt ledarskap.

### 4.1 Presentation av kvartetten och dess arbete

Den analyserade kvartetten har sjungit i många år i samma kör, men de kände att de ville utmana sig själva lite mera. De började därmed sjunga tillsammans under 2010-talet och konstaterade att de fungerade väl tillsammans. De fortsatte att sjunga ihop sig tills de sedan började uppträda. Därefter har de sjungit på många fester och även vunnit en del priser.

Kvartetten genomgick en större omställning då en av sångarna flyttade och de behövde ta in en ny sångare. Valet gick dock snabbt och den nya sångaren kom snabbt in i kvartettgemenskapen. Trots det hade deras kvartett mist ett viktigt karaktärsdrag, nämligen att kvartettens alla medlemmar aktivt sjöng fler än en stämma. Klangen hölls ändå på en god nivå och kvartetten har vunnit flera tävlingar även efter medlemsbytet.

Även om tre av sångarna fortfarande är kvar och konstant hoppar mellan olika stämmor har jag för studiens skull kategoriserat dem i en stämma för att strukturera upp studien. Jag använder mig dessutom av stämmornas namn, eftersom de vanligtvis har en viktig roll i kvartetten, som oftast är generell oberoende av kvartetterna.

Hela kvartetten konstaterar att deras samklang och harmonier hör till deras största styrkor. Förstatenoren poängterar att de har sjungit tillsammans så länge att deras samklang är polerad. Dessutom kommenterar han att deras ”feelis” och känsla är viktig för dem. Andratenoren påpekar också att deras gemenskap och anda är på en god nivå. ”Vi är alla vänner och tycker om varandra, det är ett stort plus. Det har aldrig varit

liksom så där en börda att sjunga med. Det har alltid varit roligt och alltid varit givande.” säger han. Förstaben konstaterar också att de lätt kommer på samma blad med varandra och det behövs så gott som aldrig förklaras varför man tänker på ett visst sätt, vilket han anser vara en stor styrka. Andrabasen har till skillnad från de andra lite svårare att komma på styrkor, men konstaterar sedan att deras stämfördelning är en helt unik sak som inte så många andra har eller klarar av. De är dessutom snabba på att nå en bra nivå för att sedan kunna finslipa detaljerna i sången.

Flera i kvartetten hade svårt att komma på några svagheter. Förstatenoren menar att den främsta svagheten han kommer på är att marknadsföra sin kvartett bättre för att nå ut till flera. Marknadsföring är också något andrabasen håller med om att borde förbättras. Andratenoren konstaterar snarare att kommunikationen är det som kanske mest behöver jobbas på. Han konstaterar ändå att det är knepigt eftersom kvartettsången är en fritidssyssla, men ibland krävs det ändå ganska mycket för att hålla gruppandan på en bra nivå. Förstaben håller till stor del med andratenoren, men specificerar att han upplever att beslut och liknande saker ibland kan stampa på stället en god stund eftersom de inte har någon tydlig ledare, som driver ärenden framåt. Hans tippning är därmed att kommunikationen och regelbundenheten mellan övningarna kunde förbättras om någon skulle ha ett större ansvar för att leda kvartetten, men håller också med att det är viktigt att minnas att kvartettsången är en hobby. Andrabasen håller också med om att kommunikationen kunde bli bättre. Han konstaterar att kommunikationen gällande vad folk har för mål och hur mycket folk är villiga att satsa på sjungandet när det inte kanske finns lika mycket tid på grund av arbete och övrigt är något de borde diskutera snarast. Gemenskapen utanför kvartetten anser han också att kunde förbättras eftersom han upplever att kvartetten ofta endast fokuserar på musiken snarare än att utveckla en djupare vänskap.

Nedan följer en kort beskrivning av varje stämmas roll samt dess största utmaning, enligt min egen erfarenhet inom kvartettsång.

Först av allt finns ytterstämmorna: Förstatenoren är den som oftast sjunger melodin. Hans största utmaning är att sjunga högt. Andrabasen däremot är den som oftast sjunger grundtonen. Hans största utmaning är att sjunga lågt.

Till näst finns innerstämmorna: Andratenoren är högre än förstabasen och den som ofta har jobbiga harmonier. Hans största utmaning är att sjunga rätt toner eftersom harmonierna inte alltid är så logiska. Förstabasen däremot är lägre än andratenoren och är den som ofta fyller ut ackordet. Hans största utmaning är att hålla samma ton för en längre stund.

#### **4.1.1 Förstatenor**

Förstatenoren, som är kvartettens nyaste medlem har sjungit i studentkör i över tio år. Han har också sjungit i andra körer och kvartetter och tycker för varje år bara mer och mer om sång och musik.

Förstatenoren upprepar flera gånger att det är roligt när det låter bra och han älskar att få lära sig mera. Man skulle rent av kunna musicera hur mycket som helst. Förstatenoren är också den som oftast spexar till uppträdandena och som fokuserar på att skapa en kontakt med publiken.

#### **4.1.2 Andratenor**

Andratenoren närmar sig tio år i studentkör, men har också sjungit i flera andra körer. Han fann tidigt en passion för kvartettsång och har varit intresserad av det så gott som hela sin tid i kören. Andratenoren är aktiv inom det administrativa inom kvartetten och gillar att arrangera musik.

#### **4.1.3 Förstabas**

Förstabasen är den sångaren, som har mest erfarenhet av körsång. Han är språkmänniskan inom kvartetten och är kvartettens allt-i-allo. Han var också den som under den observerade övningen ofta ledde in medlemmarna tillbaka från sidospår för att fokusera på övningen.

#### **4.1.4 Andrabas**

Andrabasen är den som har musicerat mest av medlemmarna i kvartetten, även om han egentligen aldrig har sjungit före han gick med i en studentkör. Han har länge spelat både piano och gitarr. När han började i studentkören var han förundrad över dirigentens förmåga att spela med alla stämmorna på en och samma gång. Detta ville han också lära sig och därför har han ansvarat för att stöda medlemmarna via pianot. Andrabasen är också teknisk och jobbar hårt för att utöka den musikaliska kompetensen inom sin kör. Han är också den som bäst hör när något går fel och korrigerar således när det behövs.

För att sammanfatta sångarna konstaterade andrabasen under intervjuens gång att alla medlemmar i kvartetten fyller olika funktioner. Så här förklarade han var och ens funktion:

Jag är mer så där hjärnan och funderar ut struktur. Andratenoren är mera så där hjärtat, drive och passion. Förstabasen är mest förnuftet och det som hör ihop med det, medan förstatenoren är mera ögonen och sköter mer kommunikation med publiken och sådant. Han pratar ofta om att han vill ha kontakt med publiken.

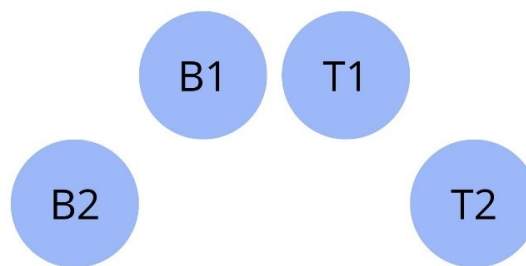
Kvartetten har för tillfället visioner om att delta i någon större tävling eller festival antingen i Finland eller utomlands. Dessutom skulle de gärna ordna en lite större konsert i något skede. Kvartetten är ändå enig om att deras tid är begränsad och andrabasen påpekar också att det kunde vara värt att i något skede diskutera tillsammans om deras framtid eftersom tiden blir mera knapp.

#### **4.2 En kväll i kvartettens sällskap – ett narrativ om min etnografiska studie**

Härnäst beskriver jag hur en övning gick till när jag besökte kvartetten i februari. Det som är värt att nämna är att övningsutrymmet denna gång inte hade ett piano, men i övrigt konstaterade de att det fungerade som en vanlig övning.

Jag kommer in i en tyst byggnad. Lamporna är släckta och ingen är på plats. En av medlemmarna har meddelat att han blir sen, men resten syns heller inte till.

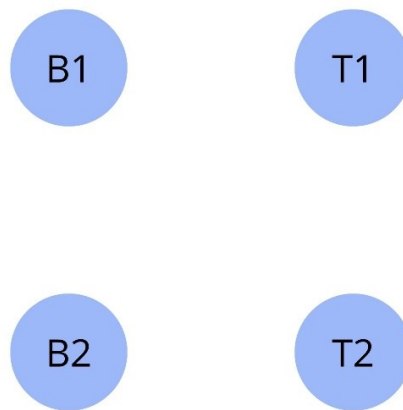
Efter ett tag kommer medlemmarna en efter en in i salen. Och övningen börjar 15 minuter senare än beräknat. De börjar med att diskutera kommande evenemang och vad de borde satsa på under övningen. Efter det tar de en kort uppvärmning, eftersom de märkt att det speciellt för förstatenoren annars blir tungt på övningen. Efter uppsjungningen kör de sedan i gång med själva sjungandet och ställer sig i följande formation:



Figur 1. Formation 1. B2=Andrabas B1=Förstabas T1=Förstatenor T2=Andratenor

Denna formation brukar oftast användas för konserter eller uppträdanden. Alla ser och hör varandra samtidigt som alla syns tydligt från publiken. Dock brukar innerstämmorna ofta vara ytterst och ytterstämmorna innerst snarare än denna formation, så på det sättet var formationen förvånande. Orsaken till att formationen oftast är som jag nyss beskrev är för att de som står närmast varandra har mest olika stämmor, så risken att tappa bort sig i sin stämma minskar.

Andratenoren tar ton och basarna börjar sjunga. Under sången söker förstatenoren konstant efter de andras blickar, men ögonkontakten var förvånansvärt låg från de andra. Dessutom rör sig förstatenoren mycket mer än de andra. Han blir på ett sätt lite ensam med sin energinivå. Andrabasen håller rytmen med fingrarna och de kommer till sångens slut. De diskuterar en stund om andningar samt ackord i sången och så sjunger de igenom sången en gång till, denna gång utantill. Det grubblas lite, men så föreslår andratenoren att byta sång och de ställer sig i en ny formation:

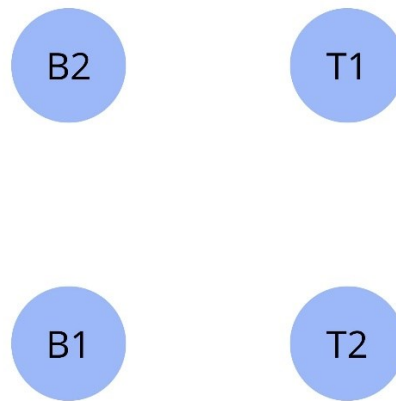


Figur 2. Formation 2. B2=Andrabas B1=Förstabas T1=Förstatenor T2=Andratenor

Denna formation är speciellt vanlig på övningar eftersom alla ser varandra mycket bra och det är ännu lättare att höra alla stämmor. Speciellt om man är mera ovan med sången är denna formation således att föredra eftersom man får mera stöd av varandra.

Denna gång tar förstabasen ton och andrabasen börjar. Trots formationen har kvartetten nästan ingen ögonkontakt med varandra utan de tittar i marken, taket, runt i rummet och så vidare. Detta hade jag inte räknat med. De fastnar på något ställe i sången och övar igenom några gånger och kollar Youtube för att se hur andra kvartetter har sjungit sången. Efter lite diskussion om andning i sången och tempo samt rytm sjunger de igenom sången. Andrabasen börjar och håller tempot också. Efter att sången sjungits föreslår förstatenoren att sjunga den utantill och det gör de. Trots att de sjunger utantill och är riktade mot varandra är ögonkontakten låg. Under slutackordet samlas dock blickarna för att avsluta sången tillsammans.

Efter denna sång tar kvartetten en paus. Förstatenoren har hämtat med munkar åt alla. De diskuterar om repertoar inför framtida konserter och tävlingar och funderar vad de kunde sjunga på dem. Efter pausen ställer de sig i nästan samma formation som före pausen:



Figur 3. Formation 3. B2=Andrabas B1=Förstabas T1=Förstatenor T2=Andratenor

Det kan ha varit en slump att de bara stod på annat sätt, eller så var det ett medvetet val. Före de sjunger övar dock basarna sina stämmor tillsammans och andrabasen försöker snabbt påminna sig själv om hur några av hans ställen ska låta. Denna inlärningsmetod med att två sjunger och två lyssnar menar både förstabasen och andrabasen att ofta görs eftersom det ger en bra balans med att två övar och de andra lyssnar för att kunna hjälpa med att berätta vad de hör. Därefter tar andratenoren ton och andrabasen håller tempot. I denna sång hade kvartetten bättre ögonkontakt än tidigare.

Efter sången föreslår andrabasen tempoändringar mellan verserna och de testar hur det låter. Förstabasen försöker avsluta övningen medan andrabasen ännu föreslår att sjunga igenom sången en sista gång med några små ändringar. De sjunger igenom och alla tyckte förändringarna gjorde att helheten blev bättre.

Därefter går andratenoren ut ur rummet och övningen avslutas abrupt och även de andra medlemmarna går ut i egen takt. Salen tystnar och ljuset övergår till mörker igen.

### 4.3 Ledarskapsanalys med teori om kollektivt ledarskap

I denna del av analysen analyserar jag informanternas intervjusvar och mina observationer utgående från min teoretiska referensram. Jag har valt att dela in denna

del i tre större teman, nämligen kommunikation, arbetsfördelning och målsättning. Orsaken till att jag har valt dessa tre teman är för att de uppkommit regelbundet i intervjuerna och dessutom har jag utav egen erfarenhet konstaterat att dessa tre teman är de mest centrala temana för att få en förståelse för vad som behövs för en fungerande kvartett.

### **4.3.1 Kommunikation**

Enligt Raelin är grunden till allt kommunikation. Han menar att det genom lyssnande kan formas nya idéer, som inte skulle kunna finnas utan dialog (Raelin, 2016, s. 2, 14). Alla i kvartetten är eniga om att kommunikation är viktigt för att komma framåt och fortsätta utvecklas. Andra tenoren beskriver också att de alltid diskuterar sig fram till en konsensus när de ska ta beslut. Andrabasen håller med om att de ofta diskuterar beslut gemensamt och tillägger dessutom att det är viktigt med mera avslappnade diskussioner. Enligt honom finns det en styrka i att bli bättre vänner och således också skapa en riktning framåt med en starkare gemenskap i gruppen. Raelin bekräftar detta med att beskriva hur ledarskap handlar om att bygga och upprätthålla gemenskap, vilket kräver kommunikation för att röra sig framåt (Raelin, 2016, s. 10,14).

Helmersson skriver att en struktur i kommunikationen är central för att var och en ska veta sin egna roll och därmed också ha ett motiv att arbeta för ett gemensamt mål (Helmersson, 2011, s. 24). Kvartetten beskriver att deras kommunikation till stor del sköts antingen via applikationen Whatsapp eller under själva övningarna. Även om de inte officiellt någonsin har delat upp arbetsuppgifterna är det ändå där de diskuterar ifall någon vill göra något specifikt och vilka sånger de vill sjunga. Förstabasens och andratenorens poängterar ändå att kommunikationen via Whatsapp inte alltid är den bästa eftersom det ofta kan dröja innan någon svarar. Detta är något de båda anser vara ett problem som borde åtgärdas.

Kaufmann och Kaufmann definierar kommunikation som ett slags nervsystem för organisationer (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 431). Kommunikation innebär enligt denna definition att en organisation inte fungerar utan kommunikation eftersom allt



som kommuniceras leder till planer, strategier och handlingar, medan ifall kommunikationen saknas skulle organisationen stanna upp i en slags paralys. Under intervjun med andrabasens kan man uppfatta glimtar av att deras kommunikation medan de sjunger kan ses som ett nervsystem. Mycket av deras kommunikation görs per automatik och de tänker inte ens på hur de ska kommunicera utan som han själv beskriver det: Om andrabasen ger mig en viss blick, då vet jag exakt vad jag ska göra, även om jag inte kan förklara hur blicken ser ut. Förstabasen håller med om att det är mycket blickar involverat. Andrabasen beskriver också deras kommunikation medan de sjunger på följande sätt:

Ofta blir det jättenaturligt så här att exempelvis med förstabasen: jag vet när han vill börja och han vet när jag vill börja. Det är mer som en liten blick och sedan bara att vi mer med kroppen visar om man börjar. Sen i sången försöker jag åtminstone hålla jättemycket ögonkontakt, för jag tycker att det delvis ger jättemycket och att man inte bara tittar på publiken och [...] då kan du också lättare ta dina ledtrådar som folk ger.

Andrabasen beskriver alltså att de läser av varandras kroppsspråk, vilket Mehrabian bekräftar när han skriver att 55% av kommunikation sker genom kroppsspråk och 38% består av tonhöjd eller sättet något sägs (Mehrabian, 1972). Utgående från observationsstudien var det dock låg ögonkontakt, vilket var förvånande med tanke på hur viktig kommunikationen är för dem.

Raelin ger slutligen tre delar för en god kommunikation som är viktigt för ledarskap i praktiken: 1. Att lyssna på varandra 2. Att reflektera kring vad som har sagts och hur det avviker från egna åsikter 3. Att uppmuntra till att ändra sina tankebanor utifrån vad man lärt sig (J. Raelin, 2016, s. 16).

Diskussion och öppen reflektion är av avgörande betydelse för att uppnå framgång i helheten, vilket tidigare framkom i föregående stycke. Raelin betonar att en öppen dialog är central för att komma till kärnan av problemen och för att föra en transparent argumentation (Raelin, 2016, s. 14–15). Förstabasen konstaterar där att kommunikationen ibland kan vara knepig, även om den ofta fungerar helt bra. Han menar också att kommunikationen oftast lider utanför övningen medan det brukar

fungera bra på övningarna. Andratenoren håller med förstabasens, men går ännu ett steg vidare:

Kommunikationen är en svaghet. Som på så många andra ställen så är det ofta kommunikationen som tryter. Dels i övningsmanhang, när man kanske är lite trött och formulerar sig klumpigt och så där så då brister kommunikationen, eller sen när man glömmer svara på att en viktig fråga i chatten och då brister kommunikationen [...] Det kan kanske låta lite negativt så där just när man pratar om våra svagheter och våra kommunikationssvårigheter. Men över lag är jag väldigt nöjd med hur vi har det för tillfället och hur vi låter, hur vi fungerar och liksom vår anda inom kvartetten.

Andratenoren menar alltså att det ibland kan vara svårt att uppehålla en bra nivå med kommunikationen, även om den oftast är på god nivå. Han menar att det ibland kan vara tungt också när alla har så mycket på gång att de glömmer att svara på meddelanden. Förstatenoren beskriver ändå att ett nyckelord enligt honom för kvartetten är respekt.

### 4.3.2 Arbetsfördelning

Andra tenoren upplever att diskussioner ibland lider av för mycket som händer runt omkring och konstaterar att de har något att bättra på även om han nog är nöjd redan som det är nu. Han tillägger ändå att de nog har en öppen arbetsfördelning över lag, vilket enligt honom är på gott och ont. ”Ofta brukar vi diskutera oss fram till någon form av konsensus”.

Andrabasen konstaterar snarare att deras kommunikation nog fungerar bra, men att de inte kanske alltid diskuterar om alla ämnesområden. Detta är vad han anser om deras arbetsfördelning som kvartett:

Det blir inte naturligt att vi har något diskussionstillfälle eller någon som tar ansvar att hålla ’utomkvartettliga’ eller icke musikaliska grejer [...] Det är en

bra sak att diskutera hur vi vill eller känner alla att det är okej att jag exempelvis gör mindre? Känner alla att alla ger lika mycket? Tar lika mycket ansvar?

Kollektivt ledarskap betyder inte att alla alltid är ansvariga för allting till hundra procent. Ibland kan någon ta ansvaret på sig eftersom det hör till dennes expertområde, men oftast planeras och diskuteras alla planer tillsammans för att tillsammans nå målet. (Friedrich m.fl., 2009; Raelin, 2016, s. 11–13) När jag under intervjuerna frågade om de någonsin diskuterat om vem som gör vad var allas svar ett klart ”Nej”. Andrabasen menar att det ofta blivit aningen ojämnt med fördelningen av arbetsuppgifterna:

Det skulle kanske vara roligare eller lättare att ha det på något sätt skriftligt eller någonting, lite som en förening, men sen känns det kanske roligare om det bara händer naturligt [...] I viss mån har det gått i vågor och ibland känner jag att jag har gjort mycket mera [...] Då känner man lite så att ’hej kan inte någon annan?’ Just som exempelvis Sociala medier, till exempel. Jag tycker vi har blivit bättre att föreslå den personen, som passar bäst att göra saken i fråga [...] Eller sen bara fråga att vill någon av de andra göra det här i stället?

Andrabasen beskriver också att det i något skede kändes som att det var oklart vem som gör vad. Framför allt kändes det som att vissa bara var med och sjöng och vissa var mycket som bakgrund och köpte noter, arrangerade stycken och så vidare. Kvartetten konstaterade ändå att andratenoren haft en så pass stark bakgrund inom det administrativa att det är logiskt att han har hand om den biten på samma sätt som det är logiskt att andrabasen har hand om att hjälpa med övandet eftersom han är den starkaste på att spela piano. Alla har de sina styrkor de bidrar med, men det är klart att vissa uppgifter tar mera tid och är mera krävande än andra. Förstatenoren konstaterar även själv följande:

I vissa fall så kan det ju hända att det inte blir jämnt, det kan jag nog hålla med om. Jag skulle säga att kanske jag och förstabasen på det sättet har skulle jag säga lite mindre eller vi har nog mindre än andrabasen och andratenoren.

Förstabasen håller med förstatenoren om att andrabasen ofta är den som är ansvarig för övandet av musiken, men poängterar också att alla bidrar med input med jämna mellanrum, även om de inte tar lika mycket ansvar för att leda övandet. Likaså är det

med andratenoren som ofta sköter det administrativa. Även dessa uppgifter delegeras nu och då, men förstabasen poängterar också att det ibland är svårt att dela upp. Andratenoren berättar också att det är logiskt att någon från kvartetten bär ett större ansvar inför en konsert eftersom den som är kontaktperson har all kunskap om uppträdandet, tider, sånger, önskemål och liknande. Men det brukar jämnas ut sig med vem som tar vilka konserter. D'Innocenzo, Mathieu och Kukenberger menar även de att kollektivt ledarskap kan ha en del ojämnheter, men som helhet har det en positiv inverkan på gruppens resultat. I och med att alla är delaktiga i att utveckla verksamheten tillsammans ökar också gruppandan, vilket även det bidrar till ökad respekt, trovärdighet och effektivitet (D'Innocenzo m.fl., 2014, s. 6). Gruppandan och ökad respekt är delar som hela kvartetten även konstaterar att har utvecklats med åren. Andrabasen konstaterar också att han har en personlig relation med alla medlemmar i kvartetten, även om alla konstaterat att de är väldigt olika i kvartetten.

Pearce och Manz förklarar att ingen ledare kan veta allt och därför kan det ibland vara värt att leda tillsammans, där alla delaktiga är expert på sitt egna område (Pearce & Manz, 2005, s. 132). Att inte ha en utsagd ledare delar medlemmarna i kvartetten en aning. Förstabasen konstaterar att deras delade ledarskap ibland leder till att kvartetten stampar på stället. Han skulle därför gärna ha en mera tydlig ledare som kan organisera verksamheten och verkställa alla idéer och tankar som uppkommer gällande allt de skulle vilja göra, som i detta fall lätt kan bli ogjort på grund av tidsbrist eller att ingen har det officiellt på sitt bord. Förstaben anser dock snarare att de kanske inte behöver ha en utpräglad ledare om det är en så pass liten grupp där man kommer ganska bra överens bara med att samtala med varandra.

Alsaedi skriver att kollektivt ledarskap utvecklar eget ansvar och kunskap som blandas in i en helhet (Alsaedi, 2022, s. 1). Här håller andratenoren med när han reflekterar över hur det är att vara kvartettsångare snarare än körsångare:

Till skillnad från körsång där man liksom är en i massan, så i kvartettsång är du ensam. Specifikt ensam ansvarig för vad din stämma håller på med vilket ger dig dels mer frihet att tolka. Samtidigt måste du ju hålla dig till en gemensam tolkning med de andra i kvartetten. Det som det också gör är att det lägger ett

större ansvar på det i att sjunga rätt och komma rätt ihåg text, stämma och allt det där.

Andratenoren menar alltså att det skapas en större frihet på det som görs, men samtidigt skapas också ett större ansvar på varje enskild individ.

### 4.3.3 Målsättning

Jag ställde varje kvartettsångare en fråga om vad det bästa med kvartettsång är. Jag ställde frågan för att på så vis ta reda på vad som gör dem motiverade att sjunga i kvartetten enligt Sineks tanke om att hitta sin inre motivation (Sinek, 2009). Förstatenoren svarade på följande sätt:

Jag skulle säga att det är ganska speciellt att om du vill bli bättre, så du kan ge väldigt lätt kritik åt någon annan och alla måste vara också beredda på att både ta och ge kritik för att kunna kvartettsång på djupet. [...] Det handlar mycket om också att förstås lära känna varandra på ett närmare plan. [...] Det bästa är nog när man får den här feedbacken för det man har gjort tillsammans att man ser när människor visar känslor, bland annat i publiken. Det är någonting helt speciellt.

Förstatenoren menar att han drivs av att utvecklas som sångare men också av att få kontakt med publiken och att se dem reagera på musiken. Andratenoren svarade däremot så här:

Personligen tycker jag det är ett extremt bra sätt att lära sig sång både i stämmor och körsång också över lag. Man blir alltså bättre på körsång genom att sjunga kvartettsång. Man tar ett större ansvar för sin stämma. Man gör en större insats och man lär sig ska vi säga 'viktiga skills' för körsjungandet genom kvartettsången.

Även andratenoren är ivrig att lära sig nytt och utvecklas som sångare. Han poängterar dock utöver att utvecklas som kvartettsångare att man också utvecklas som körsångare, vilket han uppskattar. Förstaben tänker däremot på detta sätt:

Det bästa är att få sjunga tillsammans i en relativt kontrollerad miljö. I och med att det är så få som sjunger blir man samsjungna på ett helt annat sätt än i kör. Det tycker jag jättemycket om och just att få skapa musik.

Förstabasen upplever att samklang och kreativitet är det viktigaste för honom. Andrabasen spelar vidare på vad som motiverar honom:

Det bästa är att alla kan stämmorna som ett samarbete och att det blir - som i en av sångerna vi sjungit en sådan här utomkroppslig upplevelse eller vad man ska kalla det. Men att du kan stämman så bra att du börjar lyssna på varandra [...] Man bara sjunger automatiskt själv och man hör alla de andra som samklang eller mellan olika stämmor, så det är jättehäftigt.

Andrabasen lägger ett fokus på att alla vet vad de gör och man kan på riktigt njuta av musiken tillsammans. Under intervjun var utomkroppsliga upplevelsen något han starkt betonade. Tänk att få sjunga så vackert att det känns som man bara svävar till skyarna! Det finns ändå ett mönster i allas svar, nämligen att få utvecklas, att få skapa musik och upplevelser och att få göra något tillsammans.

Kollektivt ledarskap förklarar Raelin att uppstår när människor pratar, agerar och kämpar tillsammans för att gemensamt lägga upp och genomföra gemensamma mål (Raelin, 2016, s. 24). Under intervjuerna kom det fram att kvartetten drömmer om att delta i någon större tävling eller festival antingen i Finland eller utomlands. Under fältstudien förberedde kvartetten sig inför en tävling och då diskuterade de konstant hur de kunde göra sitt bästa i den och vad som krävs av dem. Under övningen förekom också en del reflektion för att kunna finslipa deras samklang. Som Sinek skriver att när en grupp människor har ett gemensamt syfte de arbetar för har de också en större möjlighet att lyckas (Sinek, 2009). Både förstabasen och förstatenoren konstaterar att allt de gör görs med ett gemensamt beslut. Förstatenoren säger också på följande sätt: Om det bara är en som har en åsikt om någonting så blir det nog inte av. Blir det något större diskuterar vi. Oftast kommer vi nog fram till några svar med att diskutera.

Angående att diskutera beslut och om en gemensam riktning kommenterar andrabasen på följande sätt:

Nu har vi i något skede funderat på det [värderingar], men kanske mer som att vad vill vi, hur vill vi musikaliskt vara något som kvartett, men kanske inte så att varför är folk med i kvartetten. Det skulle vara viktigt att ta upp i något skede och det skulle vara helt roligt att fundera på.

Andrabasen beskriver alltså att de nog diskuterat en del om deras musikaliska riktning, men utöver det har de inte diskuterat så mycket om kvartettens riktning. Angående den musikaliska riktningen beskriver Raelin att reflektion är en värdefull del av kollektivt ledarskap och genom öppen dialog mellan flera experter ökar effektiviteten (Raelin, 2016, s. 19). Detta bekräftar kvartetten med att de ofta reflekterar över deras sånger och för en öppen dialog mellan varje sång. Andratenoren nämner också att musikaliskt ligger kvartettens styrka i fina harmonier snarare än rytmiskt och svängigt, men de har gjort av båda sorter. Diskussionen kring stilar har lett till att köra på sin starkare sida till stor del, men att också utmana sig själva med något de inte är vana vid. De har också konstaterat att de har utvecklats inom en stil även om de övat på en annan stil och att genren inte har en så stor skillnad eftersom kunskapen kan överföras till andra sånger.

De främsta målsättningarna inom kvartetten är ändå solklara: att sjunga och ha roligt. Dessa två målsättningar genomsyrar all deras verksamhet och motiverar dem kontinuerligt.

#### **4.3.4 Sammanfattning av kollektivt ledarskap**

I texten har jag analyserat mina intervjuvar och observationer med en inriktning på tre huvudsakliga teman: kommunikation, arbetsfördelning och målsättning inom kvartetten.

Kommunikation är betonad som en central aspekt. Raelin framhäver vikten av dialog och lyssnande, och informanterna är eniga om att kommunikation är av stor betydelse

för kvartettens framsteg och utveckling. De poängterar att de ofta diskuterar beslut och strävar efter att nå konsensus. De betonar också vikten av mer avslappnade diskussioner för att stärka banden och öka gemenskapen inom gruppen. Kommunikation beskrivs som nervsystemet för organisationen, och de påpekar att organisationen skulle stagnera utan effektiv kommunikation. Informanterna använder också kroppsspråk och ögonkontakt för att kommunicera med varandra under sångövningar, även om observationsstudien indikerar låg ögonkontakt.

Arbetsfördelning diskuteras också inom kvartetten. Informanterna noterar att de har en öppen arbetsfördelning, där de ofta diskuterar och når konsensus om uppgifter. De poängterar vikten av att alla i gruppen vet vad deras roller är och att de har ett gemensamt mål. De uttrycker dock viss oro över att arbetsfördelningen ibland inte är helt rättvis, och att vissa uppgifter kan vara otydliga. De diskuterar även möjligheten att ha en mer strukturerad arbetsfördelning och att tydliggöra ansvarsområden för olika medlemmar.

Målsättningen för kvartetten är att utvecklas som sångare och musiker, skapa musik och ha roligt tillsammans. De betonar att de vill uppnå framgång tillsammans och att de ständigt strävar efter att förbättra sin prestation. De har gemensamma drömmar om att delta i tävlingar och festivaler och diskuterar aktivt hur de kan nå sina musikaliska mål. Samtidigt understryker de att det viktigaste är att ha kul och att uppleva musik tillsammans på ett meningsfullt sätt.

Sammanfattningsvis framkommer det att kvartetten värderar öppen kommunikation, kollektivt ledarskap och en stark sammanhållning som nyckelkomponenter för deras framgång och trivsel som grupp. De motiveras av sin passion för sång och strävar efter att uppnå gemensamma mål samtidigt som de uppskattar individuell utveckling och kreativitet.



## 4.4 Ledarskapsanalys med tredelad praktikteori

Till följande analyserar jag vilka ledarskapspraktiker som finns inom kvartetten. Jag har valt att använda mig av Vaara och Whittingtons sätt att kategorisera ledarskapspraktiker: praktiker i form av vem som deltar eller vem som utövar ledarskap, praktiker i form av aktiviteter, praxis, vilket innebär praktiker som formar en process som ofta upprepas (Vaara & Whittington, 2012, s. 290). Vaara och Whittington beskriver att praktikperspektivet ger en möjlighet att skapa en förståelse kring individer och hur deras handlingar och beteenden gör en skillnad (Vaara & Whittington, 2012, s. 310). Dock är det värt att nämna att de poängterar att dessa tre kategorier ofta går in i varandra i studier, men ändå kan man hitta tydliga teman inom varje område (Vaara & Whittington, 2012, s. 292).

### 4.4.1 Praktiker (personer)

Moberg beskriver att de viktigaste egenskaperna i ett team är tillit och gemenskap, vilket kvartetten också håller fast vid (Moberg, 2019). Kvartetten strävar efter en stark gemenskap och tillit och under övningen var det ibland svårt att hålla sig till övandet eftersom de kom in på sidospår på grund av deras goda gemenskap.

När praktikteori studeras menar Vaara och Whittington att man under fältstudier kan få en uppfattning om informella eller osynliga uppgifter, som annars inte skulle märkas. De betonar även de osynliga uppgifterna som medlemmarna tar för givet som är av stor vikt att analysera (Vaara & Whittington, 2012, s. 313-314,316). De nämner också betydelsen att se på praktiker, alltså människor utöver endast chefer (Vaara & Whittington, 2012, s. 311). Under intervjuerna nämnde kvartetten några specifika uppgifter som är återkommande för dem och under observationen var det några uppgifter kvartetten inte hade tänkt på, som verkade vara betydande utöver det de redan sagt. För att ha en fungerande kvartett behövs med andra ord någon som ansvarar för följande uppgifter: sångare, övningsledare, tontagare, administratör, kommunikatör och marknadsförare.

När jag frågade andratenoren vad de brukar göra på en övning, svarade han ”Vi brukar alla sjunga” och skrattade. Det kanske känns självklart, men ändå otroligt centralt för hela verksamheten. En kvartett sjunger och då behövs det sångare. I kvartetten sjunger de alla och utan denna uppgift skulle verksamheten bli svår.

Till följande har vi övningsledaren, som funderar på vad som övas när och hur länge. Han är också den som hjälper de andra sångarna att lära sig sångerna och som ser till att det musikaliska utvecklas. Kvartetten är eniga om att de alla hjälper till med övandet nu och då, men i denna kvartett är det främst andrabasen som ansvarar för övningsledandet. Han beskriver hur det behövs en struktur inför varje övning och då är det bra att någon håller i trådarna eftersom övningarna annars inte skulle bli till något.

En uppgift ingen från kvartetten nämnde, men som blev tydlig under observationen var att det krävs någon som tar ton till sångerna eftersom sången annars sjungs a cappella, det vill säga utan instrumentalt ackompanjement. Hur man tar ton varierar och det finns olika redskap. Under den övningen jag deltog i var det oftast andratenoren som gav ton med hjälp av en stämgaffel. Dock varierar det från sång till sång vem av dem som tar ton.

En annan central uppgift, som krävs för att en kvartett ska fungera är någon som gör det administrativa i verksamheten. Om det sedan är att sköta ekonomi, ta hand om bokningar eller att sammankalla kvartetten för övning eller diskussion. Denna uppgift har oftast skötts av andratenoren eftersom han är mest van med dessa uppgifter. Beroende av nivån på kvartetten varierar också denna uppgift. Ifall kvartettsången mera är något man gör utan att sträva efter att uppträda är det inte så viktigt, medan vikten ökar i samband med ambitionsnivån inom kvartetten.

I samband med föregående styckes påstående beror kommunikatorens uppgift på ambitionen inom kvartetten. Ifall kvartetten vill uppträda krävs det någon som håller kontakt med beställare och någon som för talan under själva uppträdandena. Med marknadsföraren gäller även samma sak att ifall man vill nå ut till en större skara krävs marknadsföring medan uppgiften annars inte är så viktig.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att tillit och gemenskap är bland det viktigaste i team. För att ha en fungerande någon som ansvarar för följande uppgifter: sångare, övningsledare, tontagare, administratör, kommunikatör och marknadsförare.

Till följande kommer jag se på vilka aktiviteter som är centrala för kvartetten och hur dessa genomförs.

#### **4.4.2 Praktiker (aktiviteter)**

Vaara och Whittington menar framför allt att fokusera på praktiker som har en strategisk funktion för en organisation, som skapar en grund för organisationens framgång eller överlevnad. En nyckel med studien är däremot att ha ett reflektivt sinne och fokusera mera noggrant på de delar, som oftast tas för givna och som lätt kan glömmas bort (Vaara & Whittington, 2012, s. 313,325). Vaara och Whittington beskriver också vikten av kommunikation och hur utvecklingen av dialog kan utveckla verksamhet (Vaara & Whittington, 2012, s. 311–312).

Gherardi menar att ledarskapspraktiker ofta handlar om rutiner eller ”vad människor egentligen gör (Gherardi, 2009, s. 115). I kvartetten finns det huvudsakligen fyra teman som än en gång krävs för att verksamheten skall fungera. Dessa aktiviteter är att sjunga, skapa nytt, kommunicera och leda business.

Att sjunga är än en gång logiskt att vara en återkommande aktivitet inom en kvartett. Till detta tema hör att öva och uppträda samt att eventuellt även tävla om man så vill. Kvartetten konstaterar att de försöker öva regelbundet, även om de skulle vilja öva oftare än vad de har tid med. De har även alla en längtan att få delta i en större tävling. Uppträdanden har de också med jämna mellanrum. Denna del involverar alla medlemmarna på olika sätt. Förstatenoren eftersom han enligt sig själv står för kreativ input för att liva upp uppträdanden, andrabasen eftersom han oftast ansvarar för övningen samt förstabasen och andratenoren eftersom de sjunger med och bidrar till sången på sina sätt.

När kvartetten skapar nytt görs det i form av att lära sig, skapa koreografi eller arrangera nya sånger. Alla i kvartetten konstaterar att de strävar efter att alla ska lära sångerna hemma, men det är mera ett undantag än en regel. Basarna beskriver att de ofta lär sig två och två medan andratenoren menar att de lär sig med att andrabasen spelar stämman och sedan läggs en stämman till åt gången så att alla till sist sjunger tillsammans. När det kommer till att skapa koreografi är det förstatenoren, som ser till att de rör på sig och gör något kul också under uppträdanden. Detta noterade jag även under observationen att förstatenoren var mera engagerad i att röra på sig och skapa något roligt för publiken. Även arrangemang är en viktig del av att skapa nytt och där är andratenoren den aktivaste. Andrabasen beskriver dock följande utmaning gällande arrangemang, vilket redan går in på nästa tema, nämligen kommunikation:

Svåraste grejen dynamiskt tycker jag är om någon har arrangerat någonting. Så det är som en egen grej och som ingen av oss är utbildade till. Det blir lätt dåligt eller att det inte funkar hur man hanterar den grejen så inte det blir personligt att där kanske var några problem. Dels kanske den som arrangerar har tagit det personligt, men också de andra har inte varit försiktiga eller respektfulla. Han har lagt mycket tid på det.

Ibland menar andrabasen att arrangemangen har några problem och då kan det vara svårt att inte ta kritiken personligt. Dessutom kan det också hända att den som ger kritik inte tänker på hur mycket jobb som har lagts ner på arrangemanget. Över lag konstaterar ändå förstatabasen att deras dynamik är vänskaplig och att de alltid bygger på varandras idéer, vilket är positivt enligt honom.

Kommunikation är som tidigare nämnt en viktig del av kvartettens verksamhet och genom god kommunikation klarar de även sig bättre som kvartett. Under kvartettövningen diskuterades det konstant hur sången och verksamheten kunde förbättras och det bekräftade också kvartetten under intervjuerna att är viktigt.

Slutligen är en viktig aktivitet, framför allt ifall man vill satsa mera på kvartetten, att leda business. Kvartetten vill mycket enligt förstatabasen, men skulle ibland behöva en ledande person, som skulle ta ansvar över att något skulle hända. Många av deras projekt har runnit ut i sanden eftersom ingen egentligen haft ansvar för utvecklingen

och ledningen av kvartetten, men självklart har de nog gjort mycket också. Denna del kunde de satsa lite mera på i framtiden eftersom de gärna utvecklas och gärna är med i tävlingar och vill uppträda. För att leda business krävs i så fall att man administrerar, marknadsför och framför allt säljer sin kvartett. Varför ska människor beställa dem? Till vilket pris? Hur lång tid på förhand?

Sammanfattningsvis är aktiviteterna i kvartetten strategiskt viktiga för organisationens framgång. Vaara och Whittington betonar reflektion och uppmärksamhet på ofta förbisedda detaljer. Gherardi framhåller att ledarskapspraktiker innefattar konkreta handlingar. De fyra centrala temana är att sjunga, skapa, kommunicera och driva verksamheten, med ett eventuellt behov av det sistnämnda beroende på deras ambitioner.

#### **4.4.3 Praxis**

Vaara och Whittington förklarar att det kan finnas en hel del strategi som inte ens märks eftersom de ingår i en praxis och det händer ofta att medlemmarna inte diskuterar dessa delar vilket leder till att de går obemärkta (Vaara & Whittington, 2012, s. 314). Därför öppnar jag i denna del upp olika praxis som finns i kvartetten. Mera specifikt har jag valt att fokusera på tre specifika teman: hur man övar hemma, hur de gemensamma övningarna går till, hur man skapar repertoar.

Hela kvartetten berättar att idealet är att alla har övat sångerna på förhand, men erkänner att det sällan sker. Förstabasens menar ändå att det eftersträvas att åtminstone hinna lyssna igenom sångerna för att således skapa en förståelse på förhand. Andrabasen berättar också att alla i kvartetten kan spela piano åtminstone tillräckligt bra för att kunna plinka igenom sin egna stämma.

Gällande gemensamma övningar beskriver kvartetten att andrabasen sitter bakom piano och spelar där det behövs. Ibland kan det dock hända att någon annan tar befälet och väljer vad som ska sjungas när, poängterar andratenoren. Han beskriver också övningen som organisk och att den flyter på beroende på kvartettens humör och vad

de känner för att öva i stunden. Dessutom påpekar andratenoren att det är en balansgång med att slipa på sångerna och att öva flera sånger. Förstatenoren inflikar också med att de ibland bandar in sina sånger för att lyssna på dem och se hur det låter, men det händer inte så ofta ändå. Andrabasen håller med och menar att det lätt bara blir att öva på samma svåra ställen snarare än att besluta att alla får öva mera hemma och så går de vidare. Oftast övar de två eller tre sånger per övning. Dessutom berättar andrabasen att andratenoren har föreslagit att avsluta varje övning med stamrepertoar för kvartetten, så att de ska uppehålla sina kunskaper med sånger de tyckt om och då har de något att falla tillbaka på ifall de snabbt behöver en sång eller två för något uppträdande.

Slutligen har kvartetten valt att alltid diskutera igenom deras repertoar tillsammans för att således få en gemensam repertoar. De har för några år sedan gjort upp en lista på sånger de vill sjunga, sånger de kunde tänka sig att sjunga och sånger de sjungit. Därefter väljer de nya sånger enligt behov i samband med beställning eller enligt intresse. Förstatenoren poängterar att de är noggranna med vad som sjungs när. De vill alltså ha en så bra repertoar som möjligt till varje uppträdande. Dessutom verkar det viktigaste även angående val av repertoar inkludera kvartettens grundvärderingar: Att sjunga och ha roligt. Sångerna de sjunger ska utmana dem att växa som sångare, men dessutom ska de också njuta av processen och ha roligt tillsammans.

Sammanfattningsvis har jag i denna del belyst tre huvudteman inom kvartetten: individuell inläring, övningar och repertoarval. Kvartetten strävar efter att medlemmarna övar sina stämmor individuellt och anpassar gruppövningarna organiskt efter humöret. De prioriterar att balansera finslipning av sånger och öva på flera stycken. Repertoarvalen är baserade på gemensam överenskommelse, och de fokuserar då på att utmana sig själva och ha kul samtidigt.

## **4.5 Diskussion**

I detta kapitel har jag analyserat ledarskapet inom kvartetten utifrån de intervju svar och de observationer jag gjort under fältstudien. Jag började med att presentera

kvartetten och dess medlemmar för att sedan presentera min observationsstudie av en kvartettövning. Efter det analyserade jag materialet med hjälp av min teoretiska referensram. Jag noterade tidigt att det fanns en ontologisk samstämmighet mellan ledarskapspraktiker och kollektivt ledarskap. Exempelvis var kommunikation centralt i båda delarna och vilka uppgifter som delas upp bland medlemmarna.

De tre huvudteman som analyserats inom kollektivt ledarskap är kommunikation, arbetsfördelning och målsättning. Till följande reflekterar jag över dessa tre delar.

I kommunikationsdelen framträder några centrala teman som jag upplever är värdefulla för att förstå vikten av kommunikation och dess utmaningar inom kvartetten. Raelin (2016) poängterar betydelsen av lyssnande, reflektion och öppenhet för att effektivt leda, vilket kopplas till kvartettens arbete och deras förmåga att skapa harmoni genom öppen och konstruktiv kommunikation.

Vidare avspeglar diskussionen om hur kvartetten kommunicerar med hjälp av kroppsspråk och blickar betydelsen av nonverbal kommunikation. Öppen dialog och transparent argumentation är centrala för kvartettens framgång i hanteringen av utmaningar. Samtidigt påminns vi om de hinder som kan uppstå i kommunikationen, som trötthet och glömska.

Kvartetten praktiserar en öppen arbetsfördelning. Andra tenoren noterar att ibland påverkas deras diskussioner av yttre störningar, vilket indikerar utrymme för förbättring. Andrabasen anser att arbetsfördelningen fungerar effektivt, men att det ibland saknas diskussion om vissa områden. Denna brist på en strukturerad arbetsfördelning skapar utmaningar för att säkerställa att alla delar lika på ansvaret.

En intressant insikt är att ingen i kvartetten någonsin har diskuterat vem som ska utföra specifika uppgifter. Förstabasen medger att arbetsfördelningen ibland är ojämn, och att vissa medlemmar kan uppleva att de bidrar mindre än andra. Samtidigt poängterar han att alla har sina egna styrkor som de delar med sig av, och ibland sker en naturlig fördelning.

Dessa utmaningar kopplas till behovet av en tydligare ledare. Förstabasens skulle föredra att ha någon som kan organisera och genomföra deras idéer. Förstatenoren, förespråkar dock det nuvarande öppna kommunikationssättet i en liten grupp, vilket skapar utrymme för samtal och samarbete. Kollektivt ledarskap ger dem individuell frihet och ansvar samtidigt som det innebär en viss grad av komplexitet och utmaningar att hantera arbetsfördelningen.

I delen om målsättningar får man en insikt i de djupare aspekterna av att vara medlem i kvartetten, inklusive motivation, engagemang. Temat av motivation och personlig tillväxt lyfts fram genom medlemmarnas svar. Var och en av dem ser kvartettsången som ett medel för att utvecklas som sångare och lära sig nya färdigheter. Dessa personliga mål driver dem att ge och ta emot konstruktiv kritik, vilket skapar en givande och utvecklande atmosfär.

De fattar beslut gemensamt genom diskussion och öppen dialog. Kvartetten har gemensamma mål och en önskan att delta i tävlingar och festivaler, vilket ytterligare förstärker behovet av samarbete och en gemensam inriktning. Genom att betona att det är viktigt att alla har ett gemensamt syfte, understryker texten vikten av att tydliga mål och visioner är avgörande för att uppnå framgång som grupp.

Musik och upplevelser kopplade till musik är också centrala. Medlemmarna värdesätter upplevelsen av att skapa vacker musik tillsammans och att uppleva den "utomkroppsliga" känslan av att sjunga i harmoni. Detta visar att musiken är mer än bara en aktivitet för dem; den är en passion som ger mening och glädje.

Att utforska ledarskapspraktiker inom en kvartett har varit en givande resa genom olika dimensioner av samarbete och gemenskap. Genom Vaara och Whittingtons (2012) ramverk har jag fördjupat mig i praktiker från individernas uppgifter till de aktiviteter och den praxis som formar kvartettens arbete.

En central insikt är vikten av tillit och gemenskap i gruppen. Mobergs (2019) betoning av dessa faktorer som grundläggande egenskaper i ett team speglar sig tydligt i kvartettens dynamik. Att upprätthålla en stark gemenskap och en ömsesidig förtroende är inte enbart en målsättning, utan en grundläggande förutsättning för att kvartetten



ska fungera harmoniskt. Under övningarna blev det uppenbart att den starka gemenskapen ibland ledde till att de förlorade fokus på själva övandet, men samtidigt var det denna samhörighet som gav dem styrka och glädje i arbetet.

När det kommer till de olika uppgifter som medlemmarna har, framstår det klart att en varierad ansvarsfördelning är en nyckel till kvartettens framgång. Från sångare och övningsledare till tontagare, administratörer och marknadsförare - varje medlems bidrag är viktigt. Denna diversifiering av ansvar bidrar till en kraftfull komplettering där varje medlem känner sig värdefull och delaktig. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om de osynliga uppgifterna som medlemmarna tar för givna, men som utgör grunden för gruppens sammanhållning.

Att fördjupa sig i de olika aktiviteterna som utgör kvartettens arbete har också gett insikter. Sång, som själva kärnan i kvartettens existens, är en självklar och central aktivitet. Övandet och uppträdandet är de två följeslagare som definierar kvartettens vardag. Att upprätthålla en balans mellan att finslipa på detaljer och att öva på flera sånger är en konstant utmaning. Dessutom har skapandet av koreografi och arrangemang visat sig vara viktiga komponenter för att skapa en engagerande och dynamisk framförande upplevelse för både kvartetten och publiken.

Kommunikationens betydelse kan inte nog understrykas. Genom ständig dialog och öppenhet kan kvartetten effektivt navigera genom utmaningar och förbättra sin prestation. Diskussionerna om repertoarval och förbättringar är livliga och speglar en ömsesidig respekt för varandras idéer och synpunkter.

Slutligen, att utforska praxis som ofta går obemärkt har gett mig en djupare förståelse för kvartettens arbete. Att se hur de individuellt övar sina stämmor och sedan organiskt anpassar övningarna efter gruppens känslor och behov ger en inblick i den spontana och kreativa processen bakom kvartettens framträdanden. Den noggranna övervägningen av repertoarval för att skapa en balans mellan utmaning och njutning visar även på kvartettens djupa engagemang för att leverera musik av hög kvalitet.

Eftersom jag själv en längre tid har varit aktiv inom kvartettsång var en del av resultatet väntat, som vilka aktiviteter som krävs för en fungerande kvartett och vilka uppgifter

som bör finnas med, men jag fick se ett nytt djup och fick lära mig av en kvartett som är mera erfaren än mig själv.

Den största överraskningen var ändå hur lite ögonkontakt kvartetten hade. Det såg ut som att de tittade överallt annanstans förutom på varandra, men ändå visste de när de skulle börja sjunga, när de skulle sakta ner och när de skulle öka tempot. Detta var jag fascinerad av eftersom jag själv alltid försökt vara noga med ögonkontakten.

Över lag har hela studien gett en större iver att utforska kvartettsångens värld och hur kollektivt ledarskap och ledarskapspraktiker kan appliceras inom den kontexten. Många delar jag har lyft fram har jag också själv tagit som självklart, även om jag i skrivande stund har insett att det inte är lika självklart för andra. Denna avhandling kan således ses som ett forum för att förstå vad kvartettsång går ut på, varför människor väljer att sjunga kvartettsång och hoppeligen även bli inspirerad att göra ett försök själv.

Sammanfattningsvis har denna studie djupdykt i ledarskapet inom en kvartett och lyft fram flera värdefulla insikter. Genom att analysera de olika aspekterna av kollektivt ledarskap har vi sett hur kommunikation, arbetsfördelning och målsättningar spelar en central roll i kvartettens framgång. Kommunikationen, både verbal och nonverbal, har visat sig vara en viktig faktor för att skapa harmoni och hantera utmaningar. Arbetsfördelningen, även om den ibland är ojämn, ger varje medlem möjlighet att bidra med sina unika styrkor.

Målsättningarna inom kvartetten, inklusive personlig tillväxt och passion för musik, driver medlemmarna att samarbeta och sträva efter gemensamma mål. Beslutsfattandet sker genom öppen dialog, och den starka gemenskapen och förtroendet inom gruppen är avgörande för deras harmoniska samarbete.

Denna studie har också belyst betydelsen av att uppmärksamma de osynliga uppgifterna och praxis som utgör grunden för en framgångsrik kvartett. Genom att fördjupa sig i kvartettens vardagliga aktiviteter har vi fått en inblick i den kreativa processen bakom deras framträdanden och deras strävan efter att leverera musik av hög kvalitet.

Slutligen har denna avhandling inte bara fördjupat vår förståelse av kvartettsång och kollektivt ledarskap utan också inspirerat oss att utforska denna värld på ett djupare sätt. Förhoppningsvis har den även gett dig som läsare en ny inblick i vad kvartettsång handlar om och kanske till och med väckt ett intresse att prova på det själv. Denna studie har bidragit till att belysa de många dimensioner av samarbete, ledarskap och gemenskap som utgör kärnan i kvartettsångens värld.

## 5 Avslutning

I detta avslutande kapitel diskuterar jag hur jag uppfyllt studiens syfte och besvarar mina forskningsfrågor. Avslutningsvis diskuterar jag hur min studie har bidragit till ämnet och förslag på framtida forskning inom ämnet.

### 5.1 Återkoppling till syfte och forskningsfrågor

Syftet med min pro gradu-avhandling var att skapa förståelse för hur medlemmarna i en kvartett utför ledarskap, det vill säga fördelar ledaruppgifter, -initiativ och -ansvar mellan sig. Alla medlemmar i kvartetten är lika värda men jag var intresserad av att studera om till exempel deltagarnas expertis syns i hur medlemmarna fördelar ledaransvaret, initiativet och uppgifterna mellan sig. För att få reda på hur ledarskapet utförs intervjuade jag fyra medlemmar som hörde till en kvartett. Dessutom observerade jag även en av deras övningar för att få ett eget perspektiv på deras fördelning snarare än bara deras egna perspektiv. Innan jag inledde intervjuerna skapade jag en teoretisk referensram som mina intervjuer och min observation baserade sig på. Jag behandlade data genom att transkribera intervjuerna och kodade svaren enligt teman för att sedan kunna analysera dem tematiskt för att se hur ledarskapet utförts och hur ledaruppgifter fördelats. Därmed anser jag att jag uppnått studiens syfte.

Min frågeställning för avhandlingen var hur medlemmarna i en kvartett utför ledarskap och arbetsfrågorna var hur kvartettens medlemmar fördelar ledaruppgifter, ledarinitiativ och ledaransvar mellan sig och hur kvartettens ledarskap kan handla om ett kollektivt ledarskap. I min studie har det framkommit att den analyserade kvartetten inte har diskuterat om vem som gör vad, utan det har snarare skett naturligt enligt medlemmarnas förmågor. Alternativt utför de uppgifter tillsammans. Oberoende försöker de ändå dela upp uppgifter jämnt, även om det sällan blir så. Nyckeln till hela deras verksamhet är kommunikation och gemenskap, men kommunikationen konstaterar de alla att kunde bli ännu bättre. Kvartetten tar alltid beslut tillsammans och arbetar tillsammans mot gemensamma mål. De har även utvecklat en öppen

arbetskultur och en ökad känsla av samhörighet och respekt. Därmed är en kollektiv ledarskapsmodell lämpad för kvartetten. Utöver att kollektiva ledarskapet är lämpat för kvartetten har jag också sammanfattat i min analys vilka uppgifter kvartetten behöver ta hand om och vilka aktiviteter som behöver finnas med för att en kvartett ska fungera och utvecklas smidigt.

## 5.2 Mitt bidrag

Jag anser att min avhandling har bidragit till att täcka en kunskapslucka inom forskningen om musikaliskt ledarskap. Studien har till skillnad från tidigare forskning fokuserat på en mindre ensemble, det vill säga en kvartett och hur dess ledarskap fungerar. Inom tidigare forskning har det till största delen handlat om hur dirigenter leder en kör eller orkester, men fokuset på mindre grupper har inte funnits på samma sätt. En kvartett är en unik ensemble speciellt eftersom kommunikation är viktig inom så gott som allt ledarskap, men frågan jag ofta ställt mig själv är hur man kan kommunicera medan man sjunger och alla tittar på kvartetten. Svaret är att kommunicera med kroppen, blickar och en viktig detalj: att skapa en så stark samhörighet och en rutin i kvartetten att alla vet vad de andra gör före de ens gör det.

Min studie ger utöver en ny dimension till ledarskapsforskningen inom musik också ett nytt perspektiv till forskningen om kollektivt ledarskap, som eventuellt kan göra nytta för forskning av ledarskap inom andra kontexter.

Slutligen belyser min studie hur ledarskapspraktiker fungerar inom en ny kontext, nämligen musik. Studien belyser vilka rutiner och vilken praxis som pågår inom ensembler och skapar således en större förståelse kring temat. Dessutom kan denna avhandling ses som en guide för vad som krävs ifall man är intresserad av att grunda en egen kvartett.

### 5.3 Förslag på framtida forskning

Eftersom kvartettsång är en viktig del av manskörssång finns det ett stort potential för framtida forskning inom kvartettsång. Om jag skulle göra en ny studie skulle jag välja att göra en kvantitativ studie och således sträva efter att skapa en bild av om kvartetter fungerar likadant eller ifall de fungerar olika beroende på kön, genre eller ort. Dock finns det efter denna studie en bra grund för att utföra en kvantitativ studie enligt de resultat som framkommit i denna avhandling för att lättare kunna jämföra om tematiken stämmer överens på andra orter, bland damkvartetter eller blandkvartetter eller inom en annan stil av kvartettsång.

En annan intressant möjlighet vore att jämföra kollektivt ledarskap inom en kvartett och ledarskap inom start-ups eftersom båda i grunden handlar om en organisation med få medlemmar, där alla är inblandade i beslut och där arbetsfördelningen lätt kan gå in i varandra. Denna studie kunde på så sätt koppla ihop två olika teman för att hjälpa båda delarna att se på sin kontext från ett annat perspektiv.

Slutligen anser jag att det kunde vara till fördel att undersöka kommunikation inom musik, eftersom det verkade vara viktigt för kvartetten även om de visste att det var det främsta de behöver jobba på. Av egen erfarenhet kan jag också konstatera att kommunikation är bland det svåraste att göra väl både inom körsång och kvartettsång. Därmed ser jag ett potential att undersöka hur kommunikation kan göras väl inom musik.

## 6 Käll- och litteraturförteckning

### 6.1 Källor

Observation på kvartettövning 9.2.2023

Intervju med Förstabas. 8.7.2023

Intervju med Förstatenor. 11.7.2023

Intervju med Andratenor. 12.7.2023

Intervju med Andrabas. 18.7.2023

### 6.2 Litteratur

Ahrne, G., & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber.

Alsaedi, F. (2022). The Important Role of Collective Leadership in the Face of Change: Literature Review. *Open Journal of Leadership*, 11(1), Article 1. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.111001>

Alvesson, M., & Sköldbäck, K. E. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.

Arvastson, G., & Ehn, B. (2009). *Etnografiska observationer*. Studentlitteratur.

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder: Att förstå och förklara samtiden* (2. uppl). Liber.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B. Nilsson, Övers.; Upplaga 3). Liber.

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod* (2. uppl). Gleerups.

D’Innocenzo, L., Mathieu, J., & Kukenberger, M. (2014). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations. *Journal of Management*, 10. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>

- Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. Liber.
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership*, 20(6), 933–958.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008>
- Gherardi, S. (2000). Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization*, 7, 211–223.  
<https://doi.org/10.1177/135050840072001>
- Gherardi, S. (2009). Introduction: The Critical Power of the 'Practice Lens'. *Management Learning - MANAGE LEARNING*, 40, 115–128.  
<https://doi.org/10.1177/1350507608101225>
- Gherardi, S. (2016). To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, 23, 680–698.  
<https://doi.org/10.1177/1350508415605174>
- Glazer, G. L., & Fitzpatrick, J. J. (2013). *Nursing leadership from the outside in*. Springer Pub.
- God forskningsred. (2017). Vetenskapsrådet.
- Gunnemark, K. (2011). *Etnografiska hållplatser: Om metodprocesser och reflexivitet*. Studentlitteratur.
- Göransson, K. (2019). *Etnografi: Sjösätt, navigera och ro i land ditt projekt* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Helmerson, C. (2011). *Ett annorlunda ledarskap: Ledarskapssyn i ideellt arbete i Svenska kyrkan*. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-162493>



- Holm, R. (2017). *Det musikaliska ledarskapet: En grundad teori om det informella ledarskapet inom musikgrupper* [Magisteruppsats i arbetslivsvetenskap]. Mälardalens högskola.
- Hultén, P., Hultman, J., & Eriksson, L. T. (2007). *Kritiskt tänkande*. Liber.
- Jansson, D. (2018). *Leading Musically* (First edition). Taylor and Francis.
- Jansson, D. (2019). *Choral singers' perceptions of musical leadership*.  
<http://hdl.handle.net/11250/2787400>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning* (Fjärde upplagan). Studentlitteratur.
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A., & Spoof, S.-K. (Red.). (2019). *Etiska principer för humanforskning och etikprovning inom humanvetenskaperna i Finland— Forskningsetiska delegationens anvisningar 2019*. FORSKNINGSETISKA DELEGATIONEN. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Etikprovning\\_inom\\_humanvetenskaperna\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Etikprovning_inom_humanvetenskaperna_2020.pdf)
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras: Discursive and aesthetic practices* [Väitöskirjat]. Tampere University Press : Taju [jakaja].
- Koivunen, N. (2005). Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus* 24 (2005): 3.  
[https://www.academia.edu/3237719/Miten\\_kollektiivinen\\_asiantuntijuus\\_organisoituu](https://www.academia.edu/3237719/Miten_kollektiivinen_asiantuntijuus_organisoituu)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl.). Studentlitteratur. <http://www.studentlitteratur.se/omslagsbild/artnr/3314-02/height/320/width/320/bild.jpg>
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: Att låta en värld öppna sig*. Liber. <http://www.liber.se/productimage/large/4709334o.jpg>

- Lindström, D. (2006). *Sjung, sjung för livet: En studie av körsång som pedagogisk verksamhet och av deltagarnas upplevelse av hälsa och livskvalitet*.  
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-18548>
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*.  
<https://doi.org/10.4324/9781351308724>
- Moberg, K. (2019). *Vad utmärker ett riktigt team?* Motivation.se.  
<https://www.motivation.se/innehall/vad-utmarker-ett-riktigt-team/>
- Napoli, D., Johansen, K. S., & Whiteley, A. M. (2016). *Organizational jazz: Extraordinary performance through extraordinary leadership* (Revised edition). Routledge.
- Pearce, C., & Manz, C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: *Organizational Dynamics*, 34, 130–140.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Raelin, J. (2016). It's Not About the Leaders. *Organizational Dynamics*, 45, 124–131. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.02.006>
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131–158.  
<https://doi.org/10.1177/1742715014558076>
- Raelin, J., Kempster, S., Youngs, H., Carroll, B., & Jackson, B. (2018). Practicing leadership-as-practice in content and manner. *Leadership*, 14, 174271501775242. <https://doi.org/10.1177/1742715017752422>
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio.

- Teemoittelu—Jyväskylän yliopiston Koppa*. (u.å.). Hämtad 26 januari 2023, från <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.  
<https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Wang, D., Waldman, D., & Zhang, Z. (2013). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *The Journal of applied psychology*, 99.  
<https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Webster, L., & Mertova, P. (2007). *Using narrative inquiry as a research method: An introduction to using critical event narrative analysis in research on learning and teaching*. Routledge.  
<http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip077/2006102750.html>
- Zadig, S., Lyberg Åhlander, V., & Folkestad, G. (2016). Körsångares erfarenhet av informellt ledarskap i körstämman. *Svensk tidskrift för musikforskning STM-SJM*, 98(3), 23.

## 7 Bilagor

### Bilaga 1 Observationsmall

	T1	T2	B1	B2
Vem ger ton?				
Vem börjar?				
Vem håller "pulsen"?				
Vem korrigerar vad?				
Ansvarsbärande?				
Ögonkontakt?				
Vem överröstar?				
Vem kör över vem?				

Uppställning:

Annat:

## **Bilaga 2 Intervjumall**

Berätta om dig själv!

Vad är det bästa med kvartettsång?

Berätta om din kvartett!

Berätta om kvartettens värderingar!

Berätta om kvartettens normer och regler!

Beskriv de andra medlemmarnas uppgifter inom kvartetten!

Har dessa uppgifter fördelats öppet?

Beskriv olika ledaruppgifter i kvartetten!

Beskriv om det finns saker inom er kvartett ni tar för givet!

Beskriv hur era övningar går till!

Beskriv vem som gör vad under övningarna!

Beskriv hur ni jobbar inom kvartetten!

Beskriv hur ni väljer sånger!

Beskriv hur ni övar sångerna!

Beskriv hur beslut tas inom kvartetten!

Hur fördelar ni ansvar för de olika uppgifterna?

Beskriv er dynamik!

Berätta om er kommunikation!

Beskriv hur ni korrigerar varandra ifall någon gör fel!

Beskriv hur kvartetten har förändrats efter bytet av medlem!

Beskriv er kvartetts styrkor!

Beskriv er kvartetts svagheter!

Vilka utmaningar har ni inom kvartetten?

Berätta om hur ni visionerar inför framtiden!

## **Bilaga 3 Samtyckesblankett**

### Samtycke att delta i Alexander Nykvists studie om ledarskap inom kvartettsång

Information om forskningen som du deltar i:

Denna forskning består av en analys över ledarskapet i en kvartett och mera specifikt en kvartett. Analysen baserar sig dels på en observation av en kvartettövning samt individuella intervjuer.

Sekretess är en viktig dimension av forskningsetik. I denna forskning gör jag mitt yttersta för att inte avslöja uppgifter om kvartettens medlemmar. Dock är kretsarna små och jag kan därmed inte garantera att identiteten lyckas hållas anonym.

Du har rätt att hoppa av när som helst – även efter att inspelade möten eller intervjuer redan genomförts, fram tills att de har börjat analyseras – genom att meddela mig om det. I så fall raderas det du sagt från transkriberingarna av intervjuerna. Efter att forskningen publicerats är det dock inte möjligt att kräva att det du sagt eller gjort inte används i senare publikationer. Från min sida blir det inga konsekvenser om du väljer att hoppa av. Att du hoppat av är konfidentiellt.

Du är välkommen att ställa frågor om denna forskning innan du signerar formuläret.

Kontaktuppgifter:

Alexander Nykvist

E-post: [alexander.nykvist@abo.fi](mailto:alexander.nykvist@abo.fi)

Deltagarens samtycke

Jag har blivit inbjuden som en informant i ett forskningsprojekt om ledarskap inom kvartettsång. Jag har läst ovanstående information om forskningen. Jag har fått en möjlighet att ställa frågor som har besvarats på ett tillfredsställande sätt.

Jag deltar frivilligt i forskningen

Det jag sagt i intervjuer får användas i forskning

Det jag sagt och gjort under observationsstudien får användas i forskning

Jag är medveten att min identitet försöker döljas, men är okej med att en del eventuellt listar ut min identitet ändå

Informantens underskrift \_\_\_\_\_

Namnförtydligande \_\_\_\_\_

Tid och plats \_\_\_\_\_