

Kandidatuppsats i programmet Organisations- och personalutvecklare i  
samhället med huvudområde i Arbetsvetenskap  
vid  
Institutionen för pedagogik 2010

**TVÅ CHEFER MED SAMMA JOBB**

Om chefers och anställdas erfarenheter och  
upplevelser av dualt ledarskap

Johan Haag & Meral Yilmaz



**HÖGSKOLAN I BORÅS**  
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK

<b>Arbetets art:</b>	Kandidatuppsats inom Arbetsvetenskap
<b>Titel:</b>	Två chefer med samma jobb – Om chefers och anställdas erfarenheter och upplevelser av dualt ledarskap
<b>Engelsk titel:</b>	Two Managers with the same Job - On Managers and Employees Experiences of Dual Leadership
<b>Nyckelord:</b>	Ledarskap, delat ledarskap, dualt ledarskap, chef, samledarskap
<b>Handledare:</b>	Henrik Lundberg
<b>Examinator:</b>	Margareta Carlén

---

Den här kandidatuppsatsen syftar till att undersöka en form av delat ledarskap vilken benämns dualt ledarskap. Problemområdet är intressant eftersom dagens arbetsmarknad behöver nya ledningsmodeller och det tidigare funnits begränsat med undersökningar inom området, svenska såväl som internationella. Undersökningens syfte är att analysera dualt ledarskap för att kunna ge en bild av det och dess effekter, vilket gjordes med hjälp av tre frågeställningar. De teorier som det relateras till i uppsatsen är Alvessons och Sveningssons teori om ledarskap, Döös med fleras teori om delat ledarskap samt Wengléns teori om chefers identitetsarbete. För att genomföra undersökningen användes en induktiv, kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Nio intervjuer genomfördes med chefer och anställda på två arbetsplatser där konceptet med dualt ledarskap tillämpas. Resultatet visar att dualt ledarskap ger flera fördelar och få nackdelar om rätt förutsättningar finns. Dessa fördelar, för både verksamhet som person, upplevdes av både anställda och av chefer. Slutsatsen är att dualt ledarskap är något alla tjänar på. Fler undersökningar inom området behövs för att klargöra fler former och effekter av delat ledarskap.

# Innehållsförteckning

INTRODUKTION.....	1
Bakgrund .....	1
Syfte .....	2
Frågeställningar.....	2
Begreppsdefinitioner .....	2
<i>Ledarskap (Leadership)</i> .....	3
<i>Dualt ledarskap (Dual Leadership)</i> .....	3
<i>Delat ledarskap (Shared Leadership)</i> .....	3
Uppsatsens disposition .....	4
TIDIGARE FORSKNING .....	5
Delat ledarskap i svenskt arbetsliv .....	5
Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter.....	6
Delat ledarskap i medarbetarperspektiv .....	7
Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations .....	8
A successful and necessary evolution to shared leadership .....	9
Evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations.....	9
TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER .....	11
Ledarskap .....	11
Delat ledarskap.....	13
Chefers identitetsarbete .....	14
Avgränsningar .....	14
METOD .....	15
Vetenskapligt perspektiv .....	15
Metodval och motivering .....	15
Urval.....	16
Genomförande.....	16
<i>Tematisering</i> .....	17
<i>Planering</i> .....	17
<i>Intervju</i> .....	17
<i>Utskrift</i> .....	17
<i>Analys</i> .....	17
<i>Verifiering</i> .....	18
<i>Rapportering</i> .....	18
Kvalitetsaspekter .....	18
Forskningsetiska principer .....	20
Förförståelse .....	20

RESULTAT .....	22
Läsanvisningar .....	22
Upplevelsen av dualt ledarskap.....	22
Fördelarna det ger.....	24
Nackdelarna.....	27
Förutsättningarna.....	27
Chefernas insats och betydelse.....	28
Sammanfattning .....	29
ANALYS.....	31
DISKUSSION.....	34
Sammanfattande diskussion .....	35
Slutsatser .....	36
Förslag till vidare forskning .....	36
Källförteckning.....	37

## *Förord*

Inledningsvis vill vi tacka de personer som gjort den här uppsatsen möjlig att skriva. Vi vill tacka de kommunala tjänstemän som tagit initiativet till undersökningen. Vi vill också ge ett stort tack till de personer som öppenjärtigt ställt upp och deltagit i den. Utan er hade det inte varit möjligt! Därefter vill vi ge ett särskilt tack till vår handledare Henrik Lundberg vars kunskaper och synpunkter varit minst sagt värdefulla under arbetets gång. Sist, men sannerligen inte minst, vill vi även tacka varandra!

Högskolan i Borås en kall vinterkväll i slutet av 2009.

*Författarna*

Jag har alltid trott att jag i förordet till mitt examensarbete skulle skriva ett metaforiskt citat som på något vis symboliserade dess storslagna bidrag till världen. Det är nu hög tid för det. Många, långa skrivandes dagar som övergått i nätter är förbi. Kvar finns bara den här bunten med papper, med de möjliga klokheter som inristats på. Men nu, när jag sitter här med uppsatsen färdig, känner jag mig bara tom. Inga ord kan beskriva den känslan.

*Johan*

Det här examensarbetet är tillägnat min make Zafer och mina döttrar Sila och Ela. Uppsatsen har realiserats av era uppoffringar, vår förlust av värdefull tid tillsammans och längtan för varandra. Utan ert stöd hade det inte gått att genomföra det här arbetet – Tack!

Min mor Hacer och min far Sefer: Jag har känt sann kärlek, tillit och stöd med mig under hela mitt liv. Utan er kunde jag inte vara den person jag är – Tack!

*Meral*

# INTRODUKTION

Inom akademiens värld råder det en förvirring om vad begreppet *delat ledarskap* egentligen står för. Den enda gemensamma nämnaren för alla de versioner av delat ledarskap som finns är att det handlar om någon form av fördelning. Därefter varierar definitionerna stort.

Delat ledarskap kan vara två chefer som delar på allt: på rollen, på ansvar, på arbetsuppgifter, på befogenheter och på allt annat som hör till chefsyrket. Denne chef konsulterar ständigt sin kollega i arbetet. Det kan också vara två chefer som delar ansvaret för organisationen, men därefter arbetar i stort sett var för sig. Eller så kan det vara en chef som delegerar vissa delar av sina arbetsuppgifter och befogenheter till ett stort antal underställda. Alla möjliga kombinationer finns!

Från vad vi sett, läst och hört av debatten är den sistnämnda varianten en vanligare definition i den anglosaxiska världen, medan den föregående med endast två chefer som delar på samma roll är vanligare inom svensk forskning. Av dessa två varianter är det emellertid den senare som mest liknar det så kallade *duala ledarskap* som undersökts i den här kandidatuppsatsen. Uppsatsen förverkligades med hjälp av en kommunal som ville undersöka det duala ledarskap som användes inom några av dess verksamheter.

Vår förhoppning är att läsare från organisationer som redan använder sig av delat ledarskap, funderar på att implementera det, eller helt enkelt bara är nyfikna på fenomenet skall finna svar på några av de frågor som finns kring vad det är och hur det fungerar i praktiken.

## Bakgrund

Enligt Döös och Wilhelmson (2003:323) kommer det delade ledarskapet från det gamla Rom. För att undvika maktmissbruk delade de högsta ämbetscheferna, konsulerna, samma ämbete. De hade en uppgiftsfördelning och samma makt, och kunde om det behövdes upphäva varandras beslut. Grundprincipen, som även gällde alla andra statsämbeten, innebar att: ”*varje ämbetsman ska ha en kollega med lika myndighet*” (Wistrand, 1978 i Döös & Wilhelmsson, 2003:323). På den moderna arbetsmarknaden har delat ledarskap däremot varit sällsynt. Kända forskarnamn inom managementforskningen såsom Barnard (1938), Fayol (1949) och Mintzberg (1979, 1989) har enligt Reid och Karambayya stött idén om att ledarskap är bättre när det utgår från en enskild individ (2009:1074). Uppfattningen har sannolikt delats av många chefer genom åren, även om undantag har funnits inom t ex Miljöpartiet med sina två språkrör och det svenska fotbollslandslaget med sina dubbla förbundskaptener. En nyligen genomförd undersökning visar dock att 41 % av tillfrågade chefer delar sitt ledarskap på ett eller annat sätt vilket forskarna menar är överraskande många (Döös et al, 2005:4). Å andra sidan visar samma siffror också att 59 % av cheferna inte delar sitt ledarskap alls, och att ledarskap från en enskild chef därmed är det klart vanligaste. Samma undersökning visade att endast fem procent använde ett s.k. samledarskap, med likställd delning av ansvar och uppgifter både formellt och i praktiken (Döös et al, 2005:4). Detta samledarskap är det som mest liknar det duala ledarskap som undersöks i den här uppsatsen. Med en referens till Hildingsson och Krafft (2003) skriver Döös och Wilhelmsson (2003:323) att arbetslivet idag ställer krav på att ledare och chefer

ska handskas annorlunda med sina uppgifter än de gjorde förr. Dessa krav motiverar deras forskning om den alternativa ledarskapslösning som delat ledarskap kan vara. Enligt samma författare är den samlade kunskapen på området tunn (2003:323), en uppfattning vi delar. Den svenska forskning som finns har bedrivits framför allt av Döös, Wilhelmsson, Bäckström, Hemborg och Hansson. På det internationella planet tenderar forskningen att härstamma från Kanada och fokuseras på en uppgiftsdelning mellan en chef och hans/hennes medarbetare snarare än den dualism vi stöter på i det svenska sammanhanget. Även inom populärmanagementlitteraturen behandlas ämnet, t.ex. i Kristin Holmberg och Eva Söderlinds bok *Leda genom att dela* (2004). Författarna till denna bok har erfarenhet av ledarskap och blev valda till *Årets Chef* år 2000 av tidningen *Chef*.

Den här redogörelsen ger två argument som båda motiverar en undersökning av vårt slag: dels samhällsintresset av alternativa ledarskapsvarianter och dels avsaknaden av tidigare forskning. Ett tredje argument är att uppsatsen kan bidra till att öka förståelsen för vad dualt (delat) ledarskap är och innebär på de arbetsplatser som deltagit i undersökningen. På så vis kan undersökningen även gynna de individer som avsatt tid för att kunna bidra till den.

## Syfte

*Syftet är att analysera dualt ledarskap för att kunna beskriva vad det kan vara och vilka effekter det har.*

## Frågeställningar

- Vad är dualt ledarskap i teori och praktik?
- Hur utövas dualt ledarskap?
- Hur uppfattas dualt ledarskap av chefer respektive medarbetare?

## Begreppsdefinitioner

Varför en begreppsdefinition behövs kan förklaras och motiveras av detta citat från två forskare inom ämnet:

*[Delat ledarskap] är ett uttryck som väcker många känslor, förhoppningar och farhågor. Vi kan notera att det ofta används med helt olika betydelser i olika sammanhang. Det är samtidigt ett ord med många synonymer som till exempel samledarskap, dubbelt ledarskap, parledarskap och tandemledarskap. Det finns således stora möjligheter till missförstånd och ett stort behov av en definition som rensar i floran av olika uttryck (Holmberg & Söderlind, 2004:9 i Döös & Wilhelmsson, 2003:8).*

### ***Ledarskap (Leadership)***

Det finns många olika definitioner av ledarskap. För den som bekänner sig till Alvessons och Sveningssons teori om ledarskap är förklaringen enkel, nämligen att ledarskap ser olika ut. Vår definition av ledarskap utgår från dessa författares teori om ledarskap (se teoretiska utgångspunkter). Den lyder som följer:

*Ledarskap är, i det här fallet, att cheferna gör de arbetsuppgifter och tar det ansvar som hör till sitt arbete och sin roll, att deras beslut efterföljs och att de har ett inflytande på underställda.*

### ***Dualt ledarskap (Dual Leadership)***

Definitionen av dualt ledarskap är vår egen, men inte begreppet. Begreppet har funnits inom verksamheterna som undersökts sedan några år tillbaka. Var det kommer ifrån rådde det en stor osäkerhet hos bland respondenterna. Den tidigaste användningen av begreppet vi kommit i kontakt med är från 1944 i boken *Dual leadership in savage societies* av Ragnar Numelin (1890-1972), socialantropolog och fil. dr. vid Åbo Akademi.

Trots denna bakgrund i *vildarnas samhällen* har vi funnit begreppet som en alldeles utmärkt beskrivning av det ledarskap som undersökts i den här uppsatsen. Vår definition av det lyder:

*Dualt ledarskap är att en chefs post, ansvarsområde och funktion delas mellan två, likvärdiga chefer.*

### ***Delat ledarskap (Shared Leadership)***

Den definition som Döös et al. formulerat lyder som följer:

*”Med delat ledarskap avses att chefspositioner eller chefsuppgifter delas på två eller flera personer” (Döös et al, 2005:1)*

Vi kommer i den här uppsatsen att använda oss av samma definition.

Skillnaden mellan dualt och delat ledarskap blir därmed att *dualt* ledarskap förutsätter en delning av uppgifter och ansvar mellan endast två personer, medan ett *delat* ledarskap delas mellan två *eller fler*. Eftersom dualt ledarskap är en variant av delat ledarskap, används även forskning på det senare området i den här uppsatsen.

## **Uppsatsens disposition**

*Kapitel 1* ger en introduktion på området. Uppsatsen beskrivs och motiveras, syfte och frågeställningar redogörs för och begrepp definieras.

*Kapitel 2* behandlar tidigare forskning inom ämnet. Sex artiklar redovisas; tre svenska och tre engelskspråkiga.

*Kapitel 3* beskriver uppsatsens teoretiska utgångspunkter, samt dess avgränsningar.

*Kapitel 4* redogör för uppsatsens vetenskapliga perspektiv, beskriver och motiverar den valda metoden, urval, genomförande, kvalitetsaspekter, forskningsetiska principer samt författarnas förförståelse.

*Kapitel 5* innehåller uppsatsens resultat presenterat under kännetecknande kategorier samt läsanvisningar.

*Kapitel 6* är uppsatsens analys. Här kopplas resultatet samman med tidigare forskning och teori.

*Kapitel 7* består av en diskussion av innehållet, sammanfattning, förslag till vidare forskning, uppsatsens slutsatser samt källförteckning.

## TIDIGARE FORSKNING

Vi har relaterat till både svensk och internationell forskning. Nedan redogörs för sex vetenskapliga artiklar eller forskningsrapporter om delat och dualt ledarskap. Tre av dessa är skrivna på svenska och de tre andra på engelska. De svenska är alla produkter från det idag nedlagda arbetslivsinstitutet, medan de engelskspråkiga framför allt utgörs av kanadensisk forskning inom vårdgivande organisationer.

### **Delat ledarskap i svenskt arbetsliv**

I studien *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomsten och chefers inställning* (2005) undersökte ett forskarlag bestående av Marianne Döös, Marika Hanson, Tomas Backström, Lena Wilhelmsson och Åsa Hemborg, hur vanligt förekommande det är med delat ledarskap i svenskt arbetsliv, i vilka områden det förekommer samt i vilken utsträckning. Studien avsåg att även undersöka chefernas uppfattning och inställning till delat ledarskap (Döös et al. 2005:2).

Telefonintervjuer genomfördes med chefer från såväl privat som offentlig sektor. Studien genomfördes i två olika steg: Det första steget var en s.k. *screening* med syfte att kartlägga arbetsplatser som hade minst tio anställda och chefer på olika nivåer. Företagen som undersöktes delades in i tre kategorier: Små företag, som hade mellan 10 och 49 anställda, mellanstora företag med 50 till 99 anställda och stora företag med 100 eller fler anställda (Döös et al. 2005:10). Det andra steget var att genomföra telefonintervjuer med chefer om hur ofta delat ledarskap förekom. Det genomfördes 442 intervjuer med chefer utifrån en mall där frågorna hade olika på förhand definierade svarsalternativ. De insamlade kvantitativa data om förekomsten av, och chefernas inställning till, delat ledarskap bearbetades senare i SPSS. Man gjorde en temaindelning för att lättare åskådliga göra studien (2005:16).

Enligt resultatet använde 41 % av cheferna i svenskt arbetsliv delat ledarskap på ett eller annat sätt (Döös et al. 2005:24). De delade sin position med annan, och de hade tillsammans ett övergripande ansvar för verksamheten. Dessa chefer delade antingen formellt efter ett beslut, eller i praktiken på ett informellt sätt (2005:24). Det visade sig även att 5 % av cheferna arbetade med samledarskap, vilket innebär att de delade både formellt och i praktiken med ett likvärdigt ansvar (2005:31).

Delat ledarskap förekom främst i mellanstora och små företag, och var vanligare på de förstnämnda. Det förekom i olika sektorer och var lika vanligt bland män som kvinnor. De chefer som delade sitt ledarskap hade en ganska lång erfarenhet som chef. Formell uppdelning var mer utbredd i de yngre åldrarna. Enligt studien förekom fördelningar både kvinnor emellan, män emellan och mellan kvinnor och män. Inom privat sektor förekom en delning män emellan oftast, och då hade cheferna en ganska hög nivå inom organisationen medan kvinnorna oftare fanns på den lägsta chefsnivån (Döös et al. 2005:37-38).

Enligt studien var cheferna generellt sett positiva till delat ledarskap (2005:44). När cheferna beskrev fördelarna med delat ledarskap användes termer som stöd och minskad sårbarhet, avlastning i arbetsbördan och nytta av att ha ett bollplank. Det delade ledarskapet gav även mer genomtänkta beslut, fler infallsvinklar och gjorde chefsarbetet roligare (Döös et al. 2005:47–49). Samma chefer menade att det som kunde vara negativt med delat ledarskap var att de ibland upplevde en otydlighet både för dem själva och för andra med dubbla budskap i beslutsfattande, ansvarfördelning, resurskrav, konflikter och olikhet. Andra nackdelar kunde vara en dålig relation cheferna emellan, att personalen kunde försöka spela ut dem mot varandra, höga krav på ledarskapet, bristande acceptans från anställda och organisation, sänkt motivation samt otydligt ledarskap (Döös et al. 2005:50–53).

## **Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter**

Studien *Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter, uppfattningar från 14 delande enhetschefer, deras medarbetare och överordnade, i Stockholms stad* genomfördes av Lena Wilhelmsson, Marianne Döös, Tomas Backström, Katalin Bellaagh och Marika Hansson vid Arbetslivsinstitutet. Studiens syfte var: ”att belysa varför och hur chefer organiserar sitt ledarskap gemensamt samt att undersöka hur både medarbetare och överställda chefer uppfattar dessa delade ledarskap och deras följder” (Wilhelmsson et al. 2006:5). Avsikten var att öka kunskapen om delat ledarskap och få in olika perspektiv som berörs av delat ledarskap (ex. chefspar, överordnad och medarbetare). Forskarlaget genomförde år 2005 ett antal intervjuer där sju chefspar samt deras överordnade och några medarbetare deltog. Samtliga chefspar deltog sedan tidigare i en kompetenssatsning om delat ledarskap i Stockholm Stad. I studien förekom olika arbetsområden såsom skola, vård, omsorg. I dessa var chefsparen kvinnor. Det förekom också arbetsområden som brandförsvaret och fastighetsförmedling, där chefsparen bestod enbart av män. Totalt deltog tio kvinnor och fyra män. Samtliga hade omfattande utbildning inom sina ansvarsområden och de hade också chefserfarenhet på mellan 7 och 29 år. Inom ett delat ledarskap hade chefsparen arbetat i allt från ett till tolv år. Antalet medarbetare som deltog i studien var 26. I studien deltog även chefsparens överordnade. De chefspar som deltog i studien gick isär då Stockholm stad genomförde en omfattande omorganisation år 2006 (2006:9). Forskarlaget genomförde halvstrukturerade, enskilda intervjuer med cheferna och deras överordnade samt gruppintervjuer med medarbetarna. Dessa byggdes upp med en minienkät som bestod av en fråga och tre påståenden om delat ledarskap. Forskarlaget fick också vara med vid olika möten och under dessa möten förde man anteckningar (Wilhelmsson et al. 2006:10).

De 26 medarbetare som deltog i studien hade olika erfarenheter av delat ledarskap. De som hade negativa erfarenheter menade att deras chefer inte delade eftersom det inte märktes. Vissa trodde att chefsparen hade olika perioder där man turades om att vara chef och andra trodde att chefsparen hade varsin grupp som de ansvarade för. Att de var två stycken märktes vid stora möten då båda cheferna närvarade. Deras generella uppfattning om delat ledarskap var att informationen blev otydlig, besluten dröjde och att cheferna hade olika syn på ledarskap som ledde till obalans i verksamheten (2006:37–39).

De medarbetare som hade relativt goda erfarenheter av delat ledarskap upplevde aldrig sina chefer som två utan som *en*. Deras möten blev mer strukturerade och man orkade driva olika former av frågor för att förbättra verksamheten utan att någon del blev lidande. Medarbetarna menade att chefsparen klarar av fler saker när de delar. Wilhelmsson et al. skriver: ”Delade ledare klarar att någon ’släpper en bomb på dem’ och vågar frågå

'regelboken' och 'ta en smäll på fingrarna'' (2006:38). En annan aspekt som medarbetarna upplevde var ökad delaktighet, mer ansvar och befogenheter och att de blev självständiga medarbetare som växte som människor. Vem medarbetarna helst vände sig till varierade. Hade cheferna en uppdelning av ansvar och arbetsuppgifter så gick anställda efter den uppdelningen. Fanns det ingen uppdelning så gjorde de ingen skillnad på cheferna, utan tog kontakt med den som var där för tillfället (2006:38–39).

Överordnade chefer hade grupperat sig utifrån två olika synsätt: antingen var man positiv eller så var man ifrågasättande (Wilhelmsson et al. 2006:44). De skapade sin uppfattning utifrån märkbara resultat för verksamheten, på mötena och genom vad medarbetarna uttryckte. I studiens deltagande verksamheter börjades delat ledarskap tillämpas antingen genom att cheferna tog egna initiativ, eller genom att en överordnad chef tog initiativ till detta. De fördelar som överordnade chefer betonade var att chefsparen kunde hantera problemen med stora personalgrupper och genom att vara två så kunde man finna stöd i varandra. De överordnade trodde inte att chefsparen egentligen hade delat ledarskap. Istället menade de att man kan dela det administrativa arbetet men inte det operativa. De överordnade cheferna uppfattade att de generellt kunde vända sig till vilken som helst av cheferna i paren. De flesta var nöjda med chefsparen eftersom det skett en märkbar förbättring i effektivitet och resultat. Anledningen till förbättringen var enligt cheferna att om en chef var borta så avstannade inte verksamheten, utan den fortsatte som vanligt eftersom den andra chefen fanns på plats (Wilhelmsson et al. 2006:45–47).

Chefsparen själva sade att för att få samarbetet att fungera bra skulle de vara prestigelösa, ha ömsesidig respekt för varandra, vara tydliga, ha förtroende och vara öppna mot varandra. Vidare menade de att man ska ha en gemensam grundsyn om sitt ledarskap och att det är viktigt att verksamhetens kvalitet och nytta ska vara huvudmålen. Chefsparen i studien ville till sina medarbetare förmedla en känsla av delaktighet, engagemang och ansvarstagande (2006:51). Det delade ledarskapet öppnade för möjligheten att få en rimlig arbetsbörda och att kunna driva verksamheten framåt. Ett delat ledarskap gav dem mod, arbetsglädje, styrka, energi och egenutveckling (Wilhelmsson et al. 2006:51).

## **Delat ledarskap i medarbetarperspektiv**

Studien *Delat ledarskap i medarbetarperspektiv - Medarbetar- och chefs erfarenheter vid två företag* skrevs av Soma Biglari vid det idag nedlagda Arbetslivsinstitutet (ALI). Författaren undersökte hur delat ledarskap uppfattas av medarbetare som har två chefer. Hon studerade relationen mellan medarbetare och chefer samt de för- och nackdelar som fanns med delat ledarskap på två företag. Denna rapport var en del av forskningsprojektet "*Delat ledarskap – om utveckling av chef- och medarbetarskap*", som undersökte varför, hur och under vilka förutsättningar delat ledarskap kan vara intressant. Projektet bedrevs av ALI med delfinansiering av Vinnova (Biglari, 2006:3).

En kvalitativ metod användes i form av semistrukturerade intervjuer. Totalt deltog 14 respondenter i studien, två kvinnor och tolv män, 22 till 59 år gamla. Intervjuerna genomfördes på respektive arbetsplats. Av de företag som deltog i studien kom ett från byggbranschen och ett annat från återvinningsbranschen (Biglari 2006:16).

I *Byggföretaget* delade ägarna på ledarskapet och denna uppdelning gjordes på eget initiativ. Uppdelningen omfattade en VD som ansvarade för ekonomi och produktion, och en vice VD som ansvarade för personalfrågorna. Mellancheferna i företaget var positiva till delat ledarskap eftersom de fick mer frihet och större möjligheter att arbeta självständigt. De ansåg att det delade ledarskapet hade lett till en plattare organisation. Enligt medarbetarna var nackdelarna att vissa beslut kunde ta lång tid och ibland leda till förvirring, men besluten blev dock bättre när chefsparet kunde diskutera problem utifrån olika perspektiv (Biglari 2006:19;25). Medarbetarna vid *Byggföretaget* vände sig hellre till den ena av cheferna, då de ansåg att han hade mer att säga till om. Eftersom deras arbetsuppgifter var uppdelade var det lättare för medarbetarna att veta vem de skulle vända sig till. De uppfattade sina chefer som två olika individer, men samtidigt som ett chefspar. Cheferna i *Byggföretaget* var öppna för idéer, och i relationen mellan dem var det arbetet som stod i fokus. De var nöjda med sitt val att dela på ledarskapet och de skulle även kunna tänka sig att dela på ledarskapet om de sökte nya arbeten på andra företag. Chefsparet hade en professionell relation till varandra och de visade en enad front mot både sina medarbetare och företagets kunder. Båda cheferna ansåg att medarbetarna kunde vända sig till båda av dem, men de föredrog helst att man vände sig till dem båda samtidigt. Cheferna tyckte att fördelen med delat ledarskap var den trygghet de kände genom att dela ansvaret och även att de kompletterade varandra (2006:20–22).

Det andra företaget, *Återvinningsföretaget*, hade en chef och en produktionsledare med visst personalansvar. Det var anläggningschefen som hade beslutsrätten och var överordnad produktionsledaren. De ansåg sig dock använda delat ledarskap på företaget (Biglari 2006:26). Enligt medarbetarna vid *Återvinningsföretaget* hade man bara en chef och ledarskapet delades inte. Medarbetarna vände sig hellre till anläggningschefen som de såg mer som chef när de vill ha rätt information direkt. Produktionsledaren såg de som en bifigur. Nackdelen med delat ledarskap var enligt medarbetarna att det förekom dubbla budskap. Fördelen var att det alltid finns någon på plats som de kunde fråga (Biglari 2006:26).

Enligt cheferna hade man delvis ett delat ledarskap. Cheferna hade olika syn på vad delat ledarskap innebar. Enligt anläggningschefen fungerade deras samarbete bra, men det fanns skillnader dem emellan. Deras relation var öppen. Den ena chefen lade mycket ansvar på sin kollega. Anläggningschefen hade förväntningar på produktionsledaren, men det gick inte alltid att förmedla dessa. Cheferna var lojala mot varandra, men inte jämlika (Biglari 2006:28). Cheferna trodde inte att deras medarbetare kunde arbeta självständigt och ta ansvar så man visade ett litet förtroende för dem. Enligt en av cheferna kunde medarbetarna utnyttja det delade ledarskapet genom att spela ut dem mot varandra, och därför behövde medarbetarna styras (Biglari 2006:30).

## **Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations**

Enligt Wendy Reid och Rekha Karambayya ser de flesta forskare och chefer dualt ledarskap som ett ovanligt, men sedan länge välkänt fenomen som framför allt återfinns i ideella organisationer. Det förekommer också på banker och tidningar och inom teknik- och filmindustrin. Enligt författarna hävdar många ledarskapsforskare att (verkställande) dualt ledarskap inte är effektivt. Dessa forskare anser att organisationer behöver *en* person som ledare för att de ska finnas en samordnande vision, och att det mellan flera ledare lätt uppstår konflikter som gör visionen oklar och ineffektiv. Uppfattning delas av kända akademiker

som Fayol och Mintzberg. Reid och Karambayya påpekar dock att många andra forskare (Pearce, Gronn, Henan och Bennis) framhäver att ett dualt eller delat ledarskap kan ge stora fördelar. Här förhandlar ledarna fram sina uppgifter och arbetsområden när de tar sina roller tillsammans, vilket gör att konflikter blir ovanliga. Däremot har de flesta organisationer med dualt ledarskap två ledare som tillsätts oberoende av varandra, till på förhand definierade uppdrag med olika anställningstid, vilket kan skapa konflikter (2009:1073-1074).

Reid och Karambayya ville undersöka två frågor: Hur chefer i ett dualt ledarskap inom kreativa organisationer arbetar med konflikter och vilken effekt konflikterna får på andras förmåga att utföra arbete inom sina ansvarsområden. En kvalitativ metod användes och cheferna, medarbetare och ledning i åtta kanadensiska organisationer intervjuades individuellt (Reid & Karambayya, 2009:1074–75).

Reid och Karambayyas studie visar att det fanns tre former av konflikter mellan cheferna i det duala ledarskapet: uppgiftsorienterade, processorienterade och känslomässigt orienterade (2009:1083). Den visar också att konflikter kunde hanteras på olika sätt: Antingen kunde en konflikt stanna mellan duon eller så kunde den sippra ner i organisationen (2009:1084).

## **A successful and necessary evolution to shared leadership**

Merkens och Spencers beskriver i artikeln ett delat ledarskap på ett framgångsrikt sjukhus. Denna framgång (mätt i budgetöverskott och prestation) menar de kan förklaras av en organisationsstruktur och kultur där ledarskap och beslutsansvar delas (1998:1). Författarna beskriver betydelsen av att dela ledarskap på följande sätt:

*Twenty years ago, or even ten, the sharing of leadership and responsibility would had been advantageous to an organization. Today, it is critical for survival. Without it the CEO, and possibly the whole organization, is headed for failure (Merkens & Spencer 1998; Jackson, 2009:166).*

Författarna skildrar delat ledarskap som mycket praktiskt, eftersom en ensam person inte har möjlighet att representera alla eller har bakgrundsfakta till alla beslut (1998:3). I fallet som beskrivs har även pengar sparats, bl. a genom att färre chefsposter behövts (1998:2).

Det fanns även nackdelar. Alla chefer tyckte inte det var lätt dela med sig av ansvar och beslutstagande. Att förändra en organisation som tidigare styrts enväldigt kan också vara mycket svårt (1998:3). Dessutom kan beslutsfattande ta längre tid (1998:4).

## **Evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations**

Sandra Jacksons studie utvärderar ett sjukhus övergång till delat ledarskap; dess drivkrafter, motsättningar och rekommendationer. Bakgrunden var ett ständigt förbättringsarbete, vilket mynnade ut i införandet av delat ledarskap. Tanken var att de individer eller grupper som utförde arbetet var bäst lämpade att avgöra hur det kunde förbättras (Jackson, 2000:166–168). Enligt författaren finns fyra egenskaper som definierar delat ledarskap (inom vården), oavsett hur organisationen ser ut. Dessa är:

1. Decentraliserad organisationsstruktur som stöder vårdkvalitén och förbättras av professionell utveckling.
2. Jämvikt mellan personalens självständighet, ledningens instruktioner, gemensamt beslutstagande och individideellt ansvar.
3. Miljö som försäkras högsta kvalité och värdighet för den enskilda patienten och dennes anhöriga, genom tillhandahållande av integrerad, tvärvetenskaplig vård.
4. Delad vision i organisationen (Jackson, 2000:168).

De begrepp som enligt Jackson är nödvändiga för att förstå delat ledarskap är: *Accountability* (ansvarstagande), *Partnership* (kompanjonskap), *Equity* (ömsesidigt erkännande av allas bidrag) och *Ownership* (det personliga åtagande en individ gör för organisationens mål) (2000:168–169).

Jacksons studie är kvalitativ och induktiv. Totalt 69 personer deltog i allt från enskilda intervjuer till större fokusgrupper (2000:171–172). De frågeställningar som undersöktes var:

- Vilket motstånd fanns mot införandet av delat ledarskap?
- Vilka faktorer uppmuntrade personalen att utveckla den här ledarskapsmodellen?
- Vilka rekommendationer kan organisationen använda om den vill utveckla modellen till ett mer lyckat resultat? (Jackson, 2000:172)

Svaren, som enligt Jackson liknade de som förekom i litteraturen, analyserades och sorterades in i tre kategorier: drivkrafter (*drivers*), motstånd (*barriers*) och rekommendationer (2000:172). Bland drivkrafterna fanns faktorer som (här sammanfattas till): förklaring av begrepp, effektiv kommunikation, fortgående utbildning, stöd, vilja och uttryckta behov (2000:172–173). Motstånd fanns bland annat i form av oförmåga att använda begreppen, för lite resurser, ineffektiv kommunikation, för få förväntningar, bristande förmåga att täcka upp för vårdpersonal (under utbildning), personalens behov av säkerhet och organisationens oförmåga att få alla att förstå att de förväntades delta i förändringsarbetet (2000:173–174). De rekommendationer som gav sig till känna var sammanfattningsvis: att ledningen synligt stödjer modellen, att organisationen är engagerad i förändringen, att den stödjer inrättandet överallt, att den undersöker kulturen och att den ser behovet av utbildning (2000:174).

Slutsatsen Jackson drar är att de fyra begreppen (*Accountability*, *Partnership*, *Equity* och *Ownership*) är avgörande vid införande av delat ledarskap. Dessa menar hon måste förstås, accepteras och införlivas av alla medlemmar i en organisation. Uppmärksamhet för människors behov är också väsentligt och effektiv kommunikation måste användas. Ett införande av delat ledarskap tar dessutom lång tid (Jackson, 2000:177).

# TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

## Ledarskap

Anledningen till att vi utgår från Alvessons och Sveningssons teori om ledarskap är att det är en modern teori som beaktar aspekter äldre teorier ofta bortser från. Medan äldre teorier gärna beskriver ledarskap i metaforiska termer som skildrar idealbilden av en ledare snarare än vad chefer faktiskt gör, fokuserar Alvesson och Sveningsson på ledarskapets egentliga natur. Alvesson och Sveningsson lyfter också fram en omfattande kritik mot äldre teorier, vilka de menar har flera begränsningar.

Ledarskapsforskningen har enligt Bryman (1996 i Alvesson & Sveningsson 2007:304) tidigare haft fyra orienteringar: först fokus på individers egenskaper eller karaktär, sedan fokus på beteende eller stil, därefter kom situationsteorin och till sist *the new leadership approach* med fokus på vision, karisma och förändring. Enligt Alvesson och Sveningsson har dessa traditionella perspektiv framför allt tre begränsningar. Dessa är:

- En överdriven individualism med fokus på framförallt den formella chefen
- Ett försummande av de sociala och kulturella organisatoriska sammanhangen
- En för stark fokus på ledarskapets innehåll (Alvesson & Sveningsson, 2007:308)

Överdriven individualism innebär att de traditionella perspektiven överdriver den enskilde chefens betydelse. Medan en enskild person under vissa perioder kan utöva ett inflytande på komplicerade organisationsprocesser så är han eller hon inte ensam ansvarig för utfallet. Det finns många andra aktörer som avgör hur utfallet blir, men dessa ses ofta endast som ett verktyg åt eller som en förlängning av chefen (Alvesson & Sveningsson, 2007:308-309).

Om försummande av sammanhang skriver samma författare att ledarskapets kontext är kulturell. Det är inte mekaniskt eller behavioristiskt som de menar att de ofta framställs som i de traditionella perspektiven. Ledarskap är inte att utlösa beteenden, utan snarare är det att *"skapa och underhålla gemensamma föreställningar och tolkningar"* (Alvesson & Sveningsson, 2007:309). Ledarskapet är beroende av sitt sammanhang. De menar att en chef kan beundras och uppskattas, men en chef kan också uppfattas som okunnig och hånas. Ledarskap utövas dessutom i helt olika sammanhang: Medan poliser för säkerheten behöver snabba auktoritära beslut behöver en forskargrupp ett mer indirekt och stödjande ledarskap som inte begränsar deras handlingsutrymme. Därför menar Alvesson och Sveningsson att det inte kan finnas en allmängiltig definition av ledarskap. Bra ledarskap i ett sammanhang kan vara dåligt ledarskap i ett annat (2007:309).

Den sista av dessa begränsningar har att göra med överbetoningen på ledarskapets innehåll. Alvesson och Sveningsson menar att aspekter som stil och mönster har uppmärksamats på bekostnad av processaspekter. Enligt dem räcker det inte med att fråga *vad* ledarskap är. Det är lika viktigt att fråga *om* ledarskap är, *var* det är, och även *när* och *hur*. Gärna också *varför* ledarskap är (2007:310).

Alvesson och Sveningsson poängterar också att utöver dessa begränsningar finns problemet med att de vanliga definitionerna är mycket allmänna och intetsägande (2007:310). Dessutom har organisationers prestationer gärna förklarats med en chefs ledarskap, men den här synen är enligt samma författare tämligen frikopplad från vad chefer faktiskt gör (2007:313).

Alvesson och Sveningsson förklarar att ledarskap inte går att särskilja från chefskap eftersom ledarskap till stor del består av administrativa arbetsuppgifter (2007:314–315). De skriver att chefer i praktiken ofta använder byråkratiska medel som planering och kontroll, som de försöker skapa engagemang eller åtminstone acceptans för. Samtidigt är det sällsynt med handlingar som enbart berör tänkande och känslor. Snarare berör cheferna känslor och tankar genom att planera, kontrollera och samordna, och på så vis blir det problematiskt att försöka särskilja ledarskap och s.k. chefskap. Istället är det denna blandning som utgör ledarskap (2007:316).

Eftersom ledarskapet enligt dessa författare inte utgår från personliga egenskaper eller karisma, utgår det från något annat: *kontexten*. De skriver:

*Att fråga sig var, när och hur är ledarskap, är att fråga sig om ledarskapets kroppsliga och temporala förankring – kort sagt, dess kontext. Ledarskap som en företeelse inbegriper bruk av speciella praktiker samt utveckling och underhåll av specifika relationer i specifika kontexter (Alvesson & Sveningsson, 2007:328).*

På så vis är sammanhanget centralt, men även innehållet. De menar att ledarskap ska ses som en process (2007:322), och som handlingar och sociala relationer (2007:324). När det gäller ledarskap som handling betyder ledarskap att vara en drivande kraft bakom en viss verklighetsdefinition, dvs. att göra ett ställningstagande och komma med förslag till handlande. Det varierar därför också vem som utövar ledarskap. Det är den drivande kraften bakom ett handlande, snarare än den formellt ansvarige, som kan sägas utöva ledarskap. (2007:325).

Med ledarskap som relation avser Alvesson och Sveningsson att ledarskap nödvändigtvis utövas mellan människor. Det krävs både en ledare och någon som låter sig bli ledd. Den som låter sig ledas är nödvändig för att ledarskap ska kunna utövas av ledaren. Låter sig denne inte bli ledd finns inget ledarskap (2007:325). Alvesson och Sveningsson menar att man för att förstå ledarskap måste fästa större vikt vid hur personer reagerar på och relaterar till en chefs handlingar, än till vad chefen gör. Själva effekten av ledarskap framkommer av hur underordnade uppfattar, uttolkar och reagerar, snarare än på ledarens handlingar (2007:322). Samma författare skriver:

*Ledarskapet utgår inte från en a priori "ledare", utan en person blir ledare genom att en eller flera personer tillmäter det han eller hon säger med stor vikt, och låter sig påverkas av detta. Genom att jag i någon i fråga/under någon tid, låter mig påverkas av någon annan, och håller mig tillbaka mer självständiga föreställningar och tolkningar, kan jag säga mig ledar – bli en "följare". (Alvesson & Sveningsson, 2007:325).*

På så vis utövas ledarskap först när någon låter sig ledas. Här framgår för övrigt en likhet med exempelvis Foucaults maktteori. Utifrån dessa teoretiska resonemang blir vår tolkning att en chef som planerar exempelvis införandet av nya rutiner blir en ledare när förändringen

efterföljs av personalen, först då utövar chefen ledarskap. Om ingen i personalen följer de nya rutinerna eller låter sig påverkas det minsta av dem är det inte fråga om ledarskap.

Ledarskap i den här uppsatsen ska därmed *inte* uppfattas som något som kommer från en individs egenskaper. Det är *inte* fråga om ett beteende eller en karisma. Till sist går det inte att särskilja chefskap från ledarskap, utan ledarskap inbegriper båda delar.

Den teoretiska utgångspunkt som används i uppsatsen är att ledarskap är handlingar, processer och relationer. Hur dessa är, ser ut eller fungerar varierar beroende på hur kontexten ledarskapet finns i ser ut. Utifrån den här teorin har vi definierat vad ledarskap betyder i den här uppsatsen (se begreppsdefinitioner).

## Delat ledarskap

*När ledarskapet delas på två finns tid och ork att leda genom att bygga relationer till medarbetarna – sådan interaktion och kommunikation är grunden för att skapa kvalitet i verksamheter (Döös & Wilhelmsson, 2003:323).*

Förutom dessa fördelar menar Döös och Wilhelmsson att det som motiverar delat ledarskap kan vara bland annat att organisationer ökar antalet medarbetare per chef, vilket leder till större ansvarområde och sammanslagningar av avdelningar, och större krav på bättre kvalitet och högre lönsamhet (2003:323). Samma två författare i en annan konstellation med tillskottet Hansson, Backström, Hemborg (2005) menar att dagens chefer har tre viktiga roller:

- *Förvaltaren* är den som har nyckelrollen i organisationen eller i verksamheten och han/hon ska stå för nyskapande och utveckling samt värna kontinuiteten.
- *Ledarens* roll är att stå för förändring, vägleda och motivera människor till att utföra ett bättre arbete.
- *I regissörens* roll ingår arbetsuppgifter såsom att skapa en gemensam förståelse, öka samhörigheten i gruppen och att introducera nya arbetssätt (Döös et al. 2005:6-7).

Dessa roller stämmer förhållandevis väl överens med Alvessons och Sveningssons teori om vad ledarskap innehåller eftersom de mestadels beskriver konkreta arbetsuppgifter. Att öka samhörigheten i gruppen kan beskrivas som den del av ledarskap som består av relationer, medan att stå för förändring är en konkret handling om initiativ till förändringar tas. Dessa roller utesluter, till skillnad från många andra teorier och föreställningar om ledarskap, inte varandra. Snarare beskriver de ledarskapets generella substans i form av olika roller. Samtliga chefer spelar samtliga roller, och rollerna är snarlika varandra. Att stå för nyskapande, att stå för förändring och att introducera nya arbetssätt, vilka alla är delar i olika roller, kan vara samma sak. Det finns inget som säger att en s.k. förvaltare *också* kan vara en s.k. regissör, i motsats till flera äldre definitioner där en roll ofta utesluter en annan. Ett exempel på en sådan definition är teorin om ”demokratiska” kontra ”auktoritära” ledare. Dessa ledarrollers innehåll är också, i likhet med vad Alvesson och Sveningsson ger uttryck för, en blandning av byråkratiska uppgifter och handlingar som berör känslor.

Döös och Wilhelmsson gör också en preliminär indelning i fyra former av delat ledarskap, enligt en hierarkisk ordning. Dessa former fungerar väl ihop med Alvesson och Sveningssons teori om ledarskap eftersom de endast beskriver fördelningen av arbetsuppgifter och ansvar, utan att definiera innehållet i själva ledarskapet:

- *Samledarskap*; gemensamt ansvar och gemensamma arbetsuppgifter och samma befogenheter. Den mest utbredda och långtgående formen av delat ledarskap.
- *Funktionellt delat ledarskap*; gemensamt ansvar och uppdelade arbetsuppgifter. Exempelvis har en chef ansvar för budgetfrågor och den andre för personalfrågor. Här är det ingen som är överordnad den andre.
- *Matrisledarskap*; ansvar som uppgifter är uppdelade men båda är chefer över gemensam personal. Eftersom cheferna i matrisledarskap kan ha konkurrerande synpunkter kan det medföra problem för de anställda.
- *Skuggledarskap*; Har gemensamma arbetsuppgifter men finns bara en formell ledare. Man är underordnad sin kollega. Här syns den formella ledaren mer (2003:334-335).

Döös et al:s teori behandlar ett område där få studier, och ännu färre teorier, finns. Den behandlar mestadels arbetsfördelning eller uppgifter, något som gör den tämligen lättkombinerad med annan ledarskapsteori. Dessa två skäl motiverar dess användning i sammanhanget.

## **Chefers identitetsarbete**

Enligt Wenglén brukar chefer tala om personligt ledarskap. Detta betyder att hur chefer utövar sina arbeten beror på hur deras personlighet eller identitet är. Problemet är att chefer brukar ha svårt att hitta sin identitet, vilket bland annat beror på att de många gånger har problem med sin tillhörighet. Det är ofta problematiskt att finna en tillhörighet till underordnade, eftersom chefen inte riktigt får vara med bland medarbetarna. Lika svårt är det med tillhörigheten till överordnade chefer, där det inte finns utrymme. Till råga på allt upplever cheferna också ofta jämställda kollegor som konkurrenter. Chefer måste också framstå som övertygande för såväl över- och underordnade som för sig själva. Dessutom kan de ha problem med att leva upp till den idealbild som finns för hur chefer bör vara, vilket inte är lätt (Wenglén, 2007:405-407).

Wengléns teori om chefers identitetsarbete lyfter fram en aspekt som är relevant till vår undersökning. Den stödjer Alvesson och Sveningssons teori om att ledarskap inte utgår från personlighet eller identitet. Wenglén menar att cheferna hittar sin tillhörighet och identitet i och efter organisationen, från sammanhanget eller kontexten.

## **Avgränsningar**

Aspekter med möjlig betydelse såsom kön, genus, status, ålder, etnicitet, sexuell läggning, social bakgrund eller klass har inte behandlats pga. uppsatsens begränsningar i tid och omfattning. Teori kring dessa har därför inte använts.

# METOD

## Vetenskapligt perspektiv

Hermeneutik härstammar från renässansen, där den växte fram som idé från bibelanalys och tolkning av antikens klassiker (Alvesson & Sköldberg, 2008:193). Den kan förklaras som tolkningslära eller tolkningskonst (Thurén, 2000:46). Hermeneutiken syftar till att förmedla meningen ur den livsvärld som en person själv upplever. Att förmedla en mening är vad den här uppsatsen syftar till. Alvesson och Sköldberg skriver att: *”Ett huvudtema för hermeneutiken har ända från början varit att meningen hos en del kan endast kan förstås om den sätts i samband med helheten”* (2008:193). Samspelet mellan delar och helhet bildar den s.k. hermeneutiska cirkeln. Denna kan liknas vid en tratt där man börjar vid en punkt och för att sedan arbeta med både med delar och helhet vilket i sin tur leder till en fördjupad förståelse av båda delarna (Alvesson & Sköldberg, 2008:193–194; Kvale 1997:51). Denna syn är den som undersökningen utgår från.

Anledningen till att vi har utgått från ett hermeneutiskt perspektiv och inte exempelvis ett positivistiskt beror på att vi vill kunna tolka olika och förstå de olika erfarenheter och sanningar respondenterna upplever. Inom positivismen är forskarens uppgift snarare att samla in och systematisera kvantifierbara data. Bryman beskriver syftet som att: *”uppnå kunskap genom att samla in fakta som utgör grunden för lagmässiga regelbundenheter”* (2002:24), något som inte är möjligt inom hermeneutiken. Det går inte att göra en generalisering utifrån enstaka personers upplevelser och betrakta det som en absolut sanning. I denna kvalitativa undersökning görs istället en tolkning. Som Kvale menar (1997:51) kan man utifrån texten som helhet göra tolkningar på enskilda delar, och sedan använda delarna för att återigen kunna berätta om den livsvärld som upplevs, något vi strävar efter.

## Metodval och motivering

Vi har använt oss av en kvalitativ metod. Enligt Holme och Solvang (1986:14) har kvalitativa metoder förståelse som sitt främsta syfte, vilket här är lämpligt eftersom det väl överensstämmer med det valda perspektivet. Den kvalitativa metoden ger många vinster. En av dessa är att den både ger en helhetsbild av det undersökta, samtidigt som den ger en uppfattning om en enskild individs upplevda livssituation (1986:79). Båda dessa perspektiv framkommer i vår uppsats. Övergripande sammanfattningar och slutsatser visar en helhetsbild av det duala ledarskap som undersökts. Samtidigt består resultatet mestadels består av enskilda människors upplevelser av sin egen situation i det. För att kunna beskriva dualt ledarskap ingående, ur båda perspektiven, blev vår valda metod lämplig. Medan en kvantitativ undersökning kan ge en helhetsbild, kan den inte förmedla enskilda upplevelser. Vår valda metod kan ge båda delar, vilket gör den lämplig för syftet.

Denna kvalitativa metod gör det möjligt att få fram *hur* chefer och medarbetare uppfattar dualt ledarskap, vilket är den tredje frågeställningarna i föreliggande uppsats. Uppsatsen undersöker hur olika personer upplever sin situation i ett dualt ledarskap, ett område som inte lätt låter sig infångas med enkäter, textanalyser eller observationer. I dessa former av undersökningar kan inte respondenter förklara eller resonera. Intervjuer är i sammanhanget

en lämpligare metod eftersom respondenterna ges möjlighet att själva beskriva hur de upplever världen. Kvale beskriver detta i vackrare termer: ”*Genom samtal lär vi känna andra människor, vi får veta något om deras erfarenheter, känslor och förhoppningar och om den värld de lever i*” (Kvale 1997:13). Uppsatsen förmedlar olika människors erfarenhet och känslor av dualt ledarskap.

Uppsatsen utgår från ett induktivt arbetssätt. Det innebär enligt Johannessen och Tufte att empiri samlas in med målet att hitta generella mönster för att senare kunna koppla dessa till teorin (2003:35). Det här är den metod som använts. Efter insamlingen av det empiriska underlaget, uppsatsens resultatdel, har en analys skett utifrån uppsatsens teoretiska utgångspunkter.

Uppsatsen är inte hypotesprövande. Den tidigare forskning och teori som redovisas har tillkommit efter att empiri insamlats. De begreppsdefinitioner som återfinns i uppsatsens första kapitel utgår från de kategorier resultatet visar, med återkoppling i de teorier som finns på området. Som en konsekvens av detta används inte exakt samma definitioner som i teorin. I en hypotesprövande uppsats hade vi gjort tvärt om: att från teorin ställa upp hypoteser för att senare testa dessa mot empirin. Intervjufrågorna som använts hade då varit mer strukturerade och mindre öppna för respondentens egna beskrivningar av världen. Givetvis hade då de övriga delarna av uppsatsen, framför allt resultatet, sett annorlunda ut. Formuleringar och kategorier hade varit mer lika de som finns i teorin.

Den valda metoden gör att resultatet inte är generaliserbart för populationen av chefer som delar sitt ledarskap. Däremot kan den valda metoden bidra med att ge en uppfattning av hur människor resonerar. En helhetsbild och en bild av deras världsuppfattning.

## **Urval**

De respondenter som deltagit i studien består av fyra chefer som arbetar med dualt ledarskap och fem av deras medarbetare. Det kriterium som ställdes på respondenterna var att de skulle ha kunskap och erfarenhet av att leda eller ledas genom dualt ledarskap. Det urval som gjorts är därför ett strategiskt urval. Samtliga chefer inom organisationerna som deltagit i undersökningen arbetar med dualt ledarskap. Av medarbetarna arbetade två under det ena chefsparet och tre under det andra. De medarbetare som deltog var de som först sade sig vara villiga att medverka.

## **Genomförande**

Enligt Kvale genomgår en intervjuundersökning sju olika stadier: *tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering* (1997:85). Den här undersökningen har baserats på dessa, och undersökningens genomförande beskrivs efter dem.

### ***Tematisering***

Det första stadiet är *tematisering*. Här valdes problemområdet med hjälp av kommundelen som ville undersöka sitt duala ledarskap. Syfte och frågeställningar formulerades tillsammans med dem och handledaren. Information på området söktes, vilken gav ett begränsat resultat. Sökmotorerna Libris och Samsök användes, likaså Högskolan i Borås bibliotekskatalog och Borås Academic Digital Archive. Den svenska forskning som finns domineras av namnen Döös, Wilhelmsson, Bäckström, Hemborg och Hansson, alla verksamma vid det idag nedlagda Arbetslivsinstitutet. Den internationella forskningen består framförallt i fallstudier och undersökningar av kanadensiska vårdorganisationer, där konceptet tillämpas.

### ***Planering***

Informationsbrev om undersökningens syfte och frågeställningar utformades (se bilaga 1) och skickades till de verksamheter som kom att delta i studien. Två olika intervjuguides utformades: en för chefer och en för anställda (se bilaga 2 & 3). Guiden för cheferna hade mer frågor som kretsade kring deras arbetsuppgifter och ansvar, något medarbetarna inte kunde besvara. Respondenter kontaktades via e-post och telefon. Det gjordes även personliga besök där undersökningen presenterades för anställda och chefer, och intervjuer med respondenter bokades. Tid och plats för intervjutillfället bestämdes av respondenterna. Samtliga respondenter ställde upp frivilligt.

### ***Intervju***

I undersökningen har nio intervjuer genomförts: fyra med chefer och fem med deras medarbetare. Antalet intervjuer var inte bestämt på förhand. Istället följdes Kvales råd: ”- *intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du vill veta*” (1997:97). Efter att nio intervjuer genomförts gjorde vi bedömningen att materialet de föregående genererat var tillräckligt omfattande. Intervjuerna varade mellan 45 och 60 minuter. Intervjuguiderna följdes inte slaviskt utan användes som ett stöd att utgå ifrån. Frågorna som ställdes var korta och öppna, och vi undvek att ställa långa frågor med svåra ord. Här finns en likhet med vad Johanssen och Tuft skriver: ”*frågorna måste vara enkla och korta*” (2003:100). Kvale uttrycker något liknande: ”*Ju kortare intervjufrågor och längre intervjusvar desto bättre*” (1997:134). Intervjuerna avslutades med en fråga om det fanns något annat respondenten ville tillägga. De sammanfattades även för att säkerställa att svaren tolkats på det sätt respondenten menat, och för att ge respondenten en möjlighet att förklara eventuella missförstånd. Kvale resonerar på ett liknande sätt (1997:121).

### ***Utskrift***

Samtliga inspelningar lyssnades igenom ett antal gånger för att vi skulle få en bra bild av innehållet. Därefter transkriberades de till text. Diskussion som ansågs irrelevant sällades bort genom att inte transkriberas.

### ***Analys***

Utskrifterna lästes igenom flera gånger, först övergripande och därefter mer fokuserat på enskilda delar. Därefter kategoriserades delarna efter teman som framkom av materialet.

### **Verifiering**

I en jämförelse mellan intervjuerna framgick det att de flesta svarade på liknande sätt. Undersökningens kvalitet har inte mätts utifrån begreppen *reliabilitet* och *validitet*, utan efter begrepp som ansågs bättre lämpa sig för en kvalitativ undersökning (se kvalitetsaspekter).

### **Rapportering**

Undersökningens resultat har redovisats efter de kategorier som framkom. Redogörelsen sker på ett narrativt sätt för att läsande lättare ska förstå. Citat används för att stödja berättelserna. Namn och annan information som kan röja respondenternas anonymitet har tagits bort eller ändrats till anonymiserade motsvarigheter.

## **Kvalitetsaspekter**

Begrepp som *validitet* och *reliabilitet* används inom kvantitativ forskning för att säkerställa och kvalitetssäkra undersökningar. Inom kvalitativ forskning har användning av validitet och reliabilitet ifrågasatts. Andra begrepp som bättre lämpar sig för kvalitativ forskning har föreslagits av forskare. Bland annat har Lincoln och Guba föreslagit att begrepp som  *trovärdighet* och *äkthet* kan användas istället. Dessa begrepp skulle motsvara validitet och reliabiliteten i kvantitativ forskning (Lincoln & Guba i Bryman, 2002:258). Bryman (2002:258) skriver att begreppet trovärdighet består av fyra kriterier som motsvarar de begrepp som finns tillgängliga inom kvantitativ forskning;

- *Tillförlitlighet (credibility)*, vilket motsvarar intern validitet.
- *Överförbarhet (transferability)*, vilket motsvarar extern validitet.
- *Pålitlighet (dependability)*, som kan jämföras med reliabilitet.
- En möjlighet att styrka och konfirmera (*confirmability*), som motsvarar objektivitet. (Bryman 2002:258)

Att skapa tillförlitlighet innebär att man säkerhetsställer sin forskning med de regler som finns och att man rapporterar det till de personer som är en del av fenomenet (Bryman, 2002:258). Kriteriet har uppfyllts genom att metodologiska rekommendationer har följts, och att intervjuerna sammanfattats för respondenterna för att ge dem en möjlighet att ändra eller komplettera. På detta vis har vi säkerställt att en rättvis tolkning gjorts.

Överförbarhet handlar om den kontextuella betydelsen som finns inom det område som studeras (Bryman, 2002:260). Inom detta kriterium ska man genom fylliga redogörelser beskriva resultatet. Kriteriet har uppfyllts genom att resultatet redovisats i en narrativ form, där citat vävts in i en förklarande och berättande text, ett sammanhang. Utan sammanhang blir ett citat som ett enstaka ord taget ur en bok; det säger ingenting om helheten.

Pålitlighet motsvarar den reliabilitet som finns inom kvantitativ forskning. Kriteriet har uppfyllt dels genom att undersökningen utgått från bl. a Kvalessju stadier och att samtliga metodval konsulterats med handledaren.

Möjligheten att styrka och konfirmera innebär objektivitet och agerande i god tro (Bryman 2002:261). Att agera objektivt är dock inte alltid lätt. Den tolkning och den redogörelse som gjorts är vår egen. Kvale menar att genom att intervjua så är målet att få en beskrivning av respondentens livsvärld för att sedan tolka den åt respondenten (1997:13).

Är det då möjligt att förhålla sig objektivt? Det anser bland andra inte Pierre Bourdieu, som i May (2001) uttrycker:

*Om sociologen lyckas producera en sanning så gör han det inte trots det intresse han har av att producera denna sanning, utan därför att han har ett intresse att göra det – vilket är raka motsatsen till den vanliga, någon enfaldiga diskursen om "neutralitet" (Bourdieu 1993:11 i May, 2001:67)*

Enligt Bourdieus resonemang är det därför problematiskt att vara objektiv. Även Alvesson och Sköldberg är skeptiska till begreppet objektivitet och beskriver det som mystifikation och naivitet (2008:424). Kriteriet har dock beaktats. Undersökningen är så långt som möjligt fri från egna värderingar, men det resultat som framkommer är ett som utgår från vårt intresseområde och våra definitioner, frågor, formuleringar och vår förförståelse.

Förutom dessa fyra delkriterier så finns kravet på äkthet. Lincoln och Guba (i Bryman, 2002:261) menar att äkthet handlar om forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet. Dessa begrepp används för att väga äktheten: *rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet* och *taktiskt autenticitet*.

En *rättvis bild* ges genom att resultatet redovisas i relevanta sammanhang och att samtliga upptäckter redovisas. Till exempel var de anställdas uppfattning om chefernas betydelse inte planerad att undersöka men framkom ändå i materialet. Genom att inte förkasta utan istället redogöra denna upptäckt kan en rättvis bild ges av hur anställda upplever det hela. Sammanfattningar och slutsatser ges på ett sätt som inte ska tona upp/ner betydelsen av olika resultat. Till sist ges en rättvis bild genom att citaten redovisas med en relevant förklaring, och att de inte används för att hävda en falsk världsbild.

*Ontologisk autenticitet* handlar om på vilket sätt som bidragits till en bättre och utökad förståelse av respondenternas miljö och situation (Bryman 2002:261). Vi antar att personer inom de organisationer som undersökts efter att de fått ta del av den färdiga uppsatsen kommer att reflektera, resonera över och diskutera vilken betydelse dualt ledarskap har för dem och deras arbetsplats. Förhoppningen är att undersökningen kan bidra till att öka förståelsen inom både den egna organisationen och utanför.

*Pedagogisk autenticitet* innebär att en studie bidrar till att ge en bättre bild av hur andra personer har det och hur de upplever fenomenet (Bryman 2002:261). Det här tillgodoses genom att respondenterna får en möjlighet att läsa hur deras kollegor resonerar och på så vis bidrar den här undersökningen till att ge en bättre bild.

*Katalytisk autenticitet* innebär att undersökningen kan bidra till att respondenterna förändrar sin situation (Bryman 2002:261). Genom ökad medvetenhet av hur dualt ledarskap påverkar såväl medarbetare som chefer kan vår undersökning leda till förändring, förhoppningsvis till det bättre.

*Taktisk autenticitet* innebär att studien leder till att respondenterna kan få möjlighet att vidta olika förändringsåtgärder (Bryman 2002:261). I likhet med föregående begrepp kan undersökningen bidra till att öka förståelsen för dualt ledarskap och dess konsekvenser, vilket är en bra utgångspunkt för förändring.

## **Forskningsetiska principer**

Forskning behövs för att samhället ska kunna utvecklas. Dock finns vissa krav på forskningen. Johannessen och Tuftte beskriver närmare att när forskning bedrivs bör två krav beaktas: Det första kravet är *forskningskravet* som innebär att samhället och medborgarna har krav på att forskningen ska ha hög kvalitet och att den ska inriktas mot väsentliga frågor. Det andra kravet är individkravet, som innebär att individer skall skyddas mot otillbörlig insyn. Deltagarna i forskning får inte utsättas för olika former av kränkningar i form av psykisk eller fysisk skada (Johannessen & Tuftte, 2003:61). Individkravet har konkretiserats i fyra huvudkrav inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Undersökningar ska beskriva hur dessa fyra huvudkrav har tillämpats.

Det första kravet är *informationskravet* (Forskningsetiska principer: 7) som uppfyllts genom att respondenterna informerats om undersökningens syfte och frågeställningar, både skriftligt via informationsbrev (se bilaga 1) och muntligt vid bokningarna av intervjuerna. I början av varje intervju har dessa principer gått igenom.

Det andra kravet är *samtyckeskravet* (9) vilket undersökningen uppfyllt genom att finna frivilliga respondenter som självmant bestämt över sitt deltagande. Respondenterna har informerats om att det är frivilligt att delta och att de kan när som helst dra sig ur utan att behöva förklara sig.

Det tredje kravet är *konfidentialitetskravet* (12) vilket innebär att en undersökning ska ge respondenterna konfidentialitet samt att alla uppgifter om respondenterna ska förvaras aktsamt och att inga obehöriga ska kunna ta del av dem. Undersökningen har uppfyllt detta krav genom att bandinspelningar förvarats säkert och genom en anonymisering av samtliga uppgifter som skulle kunna härledas till verksamheterna, enheterna, avdelningarna eller personerna. Denna anonymisering har präglat hela uppsatsen.

Det fjärde kravet är *nyttjandekravet* (14) vilket innebär att insamlad information endast får användas för vetenskapliga ändamål. Genom att endast författarna kunnat ta del av insamlat material har detta krav uppfyllts. Materialet kommer att förstöras efter godkänd examination.

## **Förförståelse**

Vår förförståelse av det valda området, det duala ledarskapet, var ganska begränsad. Vi hade inte under vår utbildning eller tidigare i livet hört talats om att man kunde dela på ledarskap. Fenomenet var således nytt för oss innan vi påbörjade förarbetet med uppsatsen.

Vi hade en viss förförståelse av Alvessons ledarskapsteori eftersom vi använt den tidigare under utbildningen. Idén om vad ledarskap är, och inte är, har sannolikt präglat hur intervjuerna utformats, även om de inte har utgått direkt ifrån teorin. Dessutom kan man tänka sig att vår syn på frågor som ledarskap, vikten av samarbete och ansvar har präglats av det svenska samhälle vi lever i. Vi har inte sett ledning som något ont, utan snarare som något förvaltande, välvilligt och behövligt. Det svenska arbetslivet brukar ofta tillskrivas värden som initiativtagande, kompromisser, flexibilitet, självutveckling, ansvarstagande – allesammans positivt klingande termer. Det är möjligt att tänka sig att vår syn på ledarskap, och därmed undersökningen, hade sett annorlunda ut om vi t.ex. levt i en amerikansk kultur där en enskilde, starka ledaren ofta tillskrivs allt inflytande. I Alvessons och Sveningssons termer skulle man kunna säga att vår syn på ledarskap är beroende av vilken kontext vi befinner oss i. Författarna för ett liknande resonemang (2007:314–315).

Därför är det troligt att våra intervjufrågor till viss del präglats av våra tidigare kunskaper om ledarskap, men inte av dualt eller delat ledarskap eftersom ingen tidigare bekantskap med dessa begrepp funnits.

# RESULTAT

## Läsanvisningar

Resultatet redogörs efter kategorier som har vuxit fram under arbetets gång, t ex olika aspekter som flera personer nämnt oberoende av varandra. Dessa kategorier var inte definierade på förhand. Vi har av anonymitetsskäl valt att kalla de två äldreboenden som vi har gjort vår undersökning på för "Blomman" respektive "Solen". Dessa är ungefär lika stora, använder samma ledningsfilosofi och har två chefer vardera. Av dessa chefer är tre kvinnor och en man. För deras anonymitets skull har vi valt att även kalla mannen för "hon" i resultatet. Utöver dessa fyra chefer har fem anställda intervjuats; tre på Blomman och två på Solen, samtliga kvinnor. Deras arbeten skiljer sig åt i vissa avseenden. Dessa fem benämns alla som "anställda". I några av citaten har vi även tagit oss friheten att byta ut personernas riktiga namn till termer som "chefen", "cheferna" eller "Chef 1", med samma avsikt som tidigare. Ibland har vi också *inom parentes* lagt in ett ord eller en förklaring i citaten, för att läsaren lättare skall förstå vad respondenten menar.

## Upplevelsen av dualt ledarskap

En första upptäckt var att *dualt ledarskap* betraktas på olika sätt, både mellan de två olika äldreboendena, och mellan cheferna själva. På äldreboendet Solen berättar den ena chefen att man arbetar genom att diskutera saker och ting gemensamt. På så vis är de eniga och går ut gemensamt med beslut. Hon säger att man inte formellt fördelar arbetsuppgifterna, för i så fall skulle inte ledarskapet vara *dualt*. Viktiga beslut tas tillsammans. Däremot blir det ändå en viss fördelning i arbetet, berättar hon:

*Det är ju så att den som får ett ärende, tar hand om det. Den andra får information hela tiden medan ärendet pågår, men den gör ärendet färdigt. Men när det gäller personalärenden är vi oftast med bägge två, när vi har rehab-samtal, omplaceringsfrågor eller andra jobbiga beslut. Likadant om den andra inte är här, då vet man vad som diskuterats, så att man i de fallen om den andra inte är där ta om det själv också.*

Hennes kollega beskriver situationen på ett liknande sätt: Det finns inte någon uttalad fördelning mellan deras arbetsuppgifter, utan de arbetar genom att fråga varandra och diskutera. När vi frågar om de har samma uppgifter och befogenheter, säger hon:

*Ja, ja allt är gemensamt. Det är bra att man har lika mycket mandat, vad gäller arbetsmiljöansvar och personal och ekonomi och så hela den biten, allt är gemensamt. Vi är lika ansvariga och lika skyldiga att sköta dem bitarna, sedan har vi ingen fördelning. På vissa ställen så har man en chef och en biträdande chef och det är ju inte det som är delat, utan här har vi likvärdiga befogenheter och sedan fördelar vi arbetet.*

På det andra äldreboendet, Blomman, resonerar chefsparet annorlunda än på Solen. De två cheferna resonerar också olika sinsemellan. Den ena chefen beskriver det ledarskap de utövar som ett föräldraskap: Båda bestämmer var för sig, de frågar inte varandra om allt men det finns en kommunikation och de vet var de har varandra. Sedan har de olika

intresseområden, berättar de. På en fråga om arbetet fördelas efter dessa intresseområden, säger en av cheferna:

*Ja fördelning är det inte. Vi brukar säga att vi gör det vi tycker om, så det slumpar ihop sig att hon tycker om det jag inte tycker om, och jag tycker om det hon inte tycker om, så kan jag göra det hon inte gillar.*

Den andra chefen i paret har en annan bild om hur fördelningen ser ut. Hon säger:

*Ja vi delar upp allting, hela huset. Det är ungefär 140 pers... så det är jättemycket. Samtidigt så har vi väldigt stort ansvar, man kan fråga båda.*

De anställda vi intervjuat på Solen har däremot svårt att definiera vad det duala ledarskap som deras chefer arbetar efter egentligen är. En anställd säger att hon inte känner till begreppet *dualt ledarskap*, men hon berättar att hon tycker det fungerar bra med att ha två chefer. Däremot vet hon inte varför man har två, men att det kanske beror på att det behövs för att det är såpass många anställda på Solen. En annan anställd, som känner till begreppet sedan tidigare, säger så här:

*Ja jag känner inte till så mycket, utan det är liksom att vi har två chefer, det är ju i stort sett vad jag vet.*

Hon har arbetat på boendet sedan innan det duala ledarskapet infördes, men ser ingen skillnad mot vad man använde tidigare. Då fanns det också två chefer, men halva boendet var en chefs ansvarsområde och den andra halvan en annans:

*Det var på samma villkor. Vad jag kan komma ihåg i alla fall. Jag tror inte det är uppdelat så (annorlunda) så att vi märkte någonting (någon skillnad).*

Den första anställda på Solen, som också arbetat på boendet en längre tid, ser dock en liten skillnad mot förr:

*Det var också två chefer då, samma som det är idag kan man säga... Men då tror jag att det var mer uppdelat då, det tror jag att det var, att man hade en chef som man vände sig till först.*

På Blomman upplever de anställda vi intervjuat en viss skillnad, men ofta har de svårt att beskriva exakt vad skillnaden består i. En anställd säger så här:

*Jag måste tänka efter... Jag tycker att vi alltid har haft två chefer, aah. Men kanske inte på samma sätt som nu men, det var alltid två stycken där nere! Den ena hade mer annat och den andre var mer som en enhetschef, så har vi alltid haft det.*

*Jag vet inte någon förändring men jag tror att de har delat lite, att det är liksom hälften-hälften.*

En annan anställd beskriver sina chefer som ett team, och hon tror arbetet är fördelat efter vad cheferna tycker är roligt. Hon beskriver skillnaden mot förr:

*Men jag kan säga att det som var skillnaden, det var att när man hade APT (Arbetsplatsträff) och hade möten, då hade man dem med "sin" chef, man var en mindre grupp. Om vi hade stormöten kanske vi bara var halva huset. Och APT så var det bara med samma chef. Nu är det olika, nu när vi har stormöten så är det hela huset, cheferna är ofta med båda.*

Dessa utsagor påvisar alla att de anställda på Blomman och Solen inte är speciellt insatta i vad dualt ledarskap är. Trots denna ovisshet upplever de fördelar med dualt ledarskap, som beskrivs under nästa rubrik.

## **Fördelarna det ger**

Samtliga anställda ser fördelar med att ha två chefer på det sätt man har i det duala ledarskap som finns på Blomman och Solen. De flesta nämner att de tycker det är bra att cheferna är olika som personer, eftersom de kompletterar varandra på ett sätt som gynnar både de anställda och verksamheten. En anställd på Blomman berättar att hon absolut tycker det är en fördel att ha två chefer som är olika som personer, eftersom hon har lättare att prata med och lättare kan identifiera sig med den ena av dem. Hon nämner också att den andra chefen är bättre att fråga om vissa saker. En annan anställd på Blomman upplever situationen på ett liknande sätt. När vi frågar henne vad hon tycker om att ha två chefer som är olika, säger hon:

*Jag har bara positivt att säga om det! För att ordna saker så går man till Chef 1 då hon är tydlig och man får ordnat det medan Chef 2 går man till om man behöver prata om något personligt, så går man till hennes kontor och sitter och dricker kaffe med henne under tiden. Men jag undviker att gå till kontoret jag vill inte vara personlig med min chef på det viset.*

På Solen resonerar en anställd likadant. När vi frågar om vilka fördelar hon ser med att ha två chefer, berättar hon:

*Ja, jag menar man kanske har svårt med en utav dem. Det kan ju hända att det är så, att det är lättare att prata med den ena än den andra. Så jag tycker det är en fördel.*

En anställd på Solen berättar att hon ser en fördel i att cheferna ibland kan resonera olika i olika frågor. På så vis kan man vända sig till den chef som ger bekvämast svar:

*En fråga kan också vara när vi ska sätta in extra personal vet jag, att går man till den första chefen och frågar och förklarar hur man har tänkt, då får man oftast ett nej. Eller att: "Ni kan fråga dom andra avdelningarna om ni får låna personal!". Men frågar man den andra chefen så är det självklart!*

Detta kanske kan innebära att anställda försöker utnyttja chefernas olikheter för att få sin vilja igenom, något flera av cheferna vi intervjuat uttryckt en oro för. Men i det här fallet, menar den anställda på Solen, lånar de inte personal för att det är roligt utan för att det behövs. Det här ger även en vink om vilka fördelar anställda upplever att dualt ledarskap ger för verksamheten.

Alla anställda på båda äldreboendena upplever att deras två chefers olikheter gynnar verksamheten. Det kan de göra genom att cheferna kompletterar varandra på ett sätt som gör att personernas respektive styrkor och egenskaper lyfts fram. Det kan också vara att någon

chef alltid finns tillgänglig eller att det bidrar till trivseln hos personalen. En anställd på Blomman berättar att hon upplever en fördel med att det finns en annan chef tillhands om det exempelvis uppstår konflikter mellan en chef och en anställd. Hon berättar också om en annan fördel med chefernas olika roller:

*Det fungerar bra, för att om vi (enbart) haft Chef 1 som chef så hade allting blivit flytande och väldigt vid gränserna. Och klarar man inte av det, då blir det som att man har en lärare som säger att: "Ni får göra vad ni vill!" Vissa klarar av att ta itu med det ändå, och en del vet inte vad de ska göra. Därför behöver man Chef 2 också, som mer talar om... (vad som ska göras).*

En annan anställd på Blomman berättar om de fördelar hon upplever med chefernas olikheter:

*Det är just att dem tänker annorlunda. Om den ena tänker kanske lite mer öppet så tänker den andre och tycker nej: "Så kan vi inte göra!". Fast det är bra liksom, som jag tänker... att det är jättebra att man är två, och just att det är olika så blir det lite annorlunda! Det jämnar ut sig på något viss.*

En tredje anställd berättar om hur chefernas olikheter lyfter fram styrkorna hos olika personer. Hon menar att två chefer skapar trivsel och bidrar med stöd:

*Man har ju två stycken engagerade chefer som tycker det är roligt att komma till jobbet och trivs och tycker det är kul, och man känner ju det när man är här! Att man får stöd, man får backning, man får utmaningar, man får allting! Jag tror det är just det här som gör att man får en trivselkänsla, också att man får lov att vara olika, att man får vara bra på det man är bra på. I och med att dem är så olika så... och vi alla är så olika! Det här med att vara likformiga, nä. Man får lov att vara som man är, att vara duktig på det man är duktig på och sedan våga erkänna att "det här är inte min starka sida!", då är det någon annan som stiger fram.*

På Solen upplevs en fördel med att en chef alltid finns tillgänglig. En anställd berättar om fördelar som hon upplever:

*Det är väl att man förhoppningsvis får tag i någon. För om det (bara) är en chef: det är ganska mycket möten, utbildningar som dem är iväg på. Oftast är dem inte iväg på samma sak, och det är en fördel!*

I en annan intervju på Solen säger en anställd:

*Vi träffar våra chefer mycket, det är lätt att få tag på dem tycker jag, det är en fördel.*

Denna uppfattning delas av cheferna, även de betonar tillgänglighetens betydelse. Så här svarar en chef på en fråga om fördelarna med dualt ledarskap:

*Den stora fördelen är att hon (henne själv) är här varje dag. Hon är inte på ett annat kontor någon annan stans, utan hon är här båda två ser det, just sådana konkreta ärenden känner jag.*

Cheferna upplever också en hel del andra fördelar, både för verksamheten och för sin egen del. Det duala ledarskapet ger trygghet, stöd och säkerhet i rollen som chef, och det bidrar till att utveckla organisationen. En av cheferna på Solen berättar:

*Jag och min kollega jobbar ihop och tar alla beslut gemensamt och driver verksamheten ihop. Det är ett väldigt bra sätt att förnya verksamheten, att man har en gammal och en ung. Man har den gamlas erfarenhet och trygghet och den ungas nya idéer och nya kunskaper.*

Hon berättar vidare:

*Likadant så är den andra chefen yngre, så hon har ju lite andra synpunkter. Det märker man att många gånger är man lite insnöad som ser helhet men ser inte delar, för att man är så van i att se saker på ett visst sätt!*

På en fråga om vilka fördelar hon ser gentemot att vara ensam chef, säger hon:

*Skilnaden är ju den att man inte är ensam vid svåra beslut, man har något att "bolla" med. Och man har det här att någon ifrågasätter, nya infallsvinklar.*

Den andra chefen i duon på Solen beskriver fördelarna på ett snarlikt sätt. Hon tycker att ett samarbete mellan två olika personer ger ökade möjligheter och trygghet:

*Jag tycker att det är bra! Är hur bra som helst som jag sa i början. För mig har det varit riktigt viktigt, just grundtryggheten att komma in i en helt ny verksamhet! ... Jag tycker att det är jättevärdefullt att det är så nära att ha till hands. Annars har man ledningsgrupp och du har andra kollegor; det är inte så att du står själv, men. Styrkan i ett dualt ledarskap ser jag absolut att det är två. Att då har du en ypperlig möjlighet att föra en dialog med någon som står verksamheten lika nära som du själv.*

När vi ber samma chef berätta om en situation där hon tycker det är bra att man är två, berättar hon:

*Jag tänker mig personalärenden där du har ett med en personal, som det finns någon form av oklarheter kring, och det är så guld värt att kunna bolla med någon som ser det på samma sätt som du!*

På Blomman resonerar cheferna på ett liknande sätt om stöd. En av cheferna på Blomman berättar att hon ser fördelar i att de är två som kämpar för samma sak i en sådan stor verksamhet. Hon berättar vilken betydelse det har för verksamheten att de är två:

*... Jag tycker att det är bra att vi är två. Det är bra för att man har någon att bolla med. Man kan besluta tillsammans, man kan diskutera en fråga. Så vad den andre tycker, så kanske man kan få bra resonemang: "Hur vill jag göra det här, hur vill vi göra det?"*

Det finns även en likhet vad gäller utökade möjligheter. Samma chef berättar om den största styrkan hon upplever med dualt ledarskap:

*Att vi är två, vi kan vara på två ställen samtidigt. Vi kan göra dubbelt så mycket, och det är bra på det viset.*

Även vissa anställda på Blomman upplever att cheferna får fördelar genom att dela arbetet mellan varandra. En anställd berättar:

*Vad jag tycker är bra, och vad som är en jättefördel, det är ju att dom (cheferna) tar ju chansen att utveckla sina starkaste sidor, båda. Man kan inte vara bra på allt! I och med att dem har delat det och att de är så olika så har de ju chansen att utveckla och fokusera på det. Och det andra då det sätter man sig in i, men man lägger inte så mycket energi på det.*

De fördelar cheferna ser för sin egen personliga del är att dualt ledarskap ger dem en trygghet och ett stöd genom att det alltid finns en kollega tillhands. Att vara chef kan annars vara ett ganska ensamt och utsatt jobb. En av cheferna på Solen beskriver:

*För mig har det varit tryggt att ha en kollega att bolla med, kunna rådfråga och att diskutera med, både på gott och ont, men att hela tiden ha bredvid, så för mig har det varit en stor styrka.*

Det som går att uttyda av ovanstående citat är att det finns många fördelar med dualt ledarskap. Det bidrar med allt från stöd och trygghet för cheferna till utveckling av organisationen. Dock finns även några få nackdelar. Dessa behandlas under nästa rubrik.

## **Nackdelarna**

Varken anställda eller chefer upplever några särskilda nackdelar med dualt ledarskap. Generellt sett är man positiv. Uppfattningarna skiljer sig dock åt: från en chef som är närmast euforisk till konceptet till en anställd som tycker att det är bra. Några av respondenterna upplever inga nackdelar alls. Några andra upplever att nackdelar finns, även om de är få. Otydliga instruktioner kan vara en sådan nackdel. På en fråga om vilka nackdelar det är som personalen upplever, svarar en anställd på Blomman:

*Det kan ju vara lite luddigt emellanåt, om dem skulle tycka olika! "Aha vem ska jag gå till här nu då?", om inte dem har pratat sig samman. Då kan det ju vara att man får olika direktiv ibland. "Hur gör vi?"*

En anställd på Solen upplever samma problem, vilket ibland kan vara en nackdel:

*Det är att man kan få två olika svar... och det kan vara en nackdel beroende på vad man får för svar.*

Förutom att det kan råda en viss otydlighet upplevs nackdelarna med dualt ledarskap som sagt som få för respondenterna. Deras upplevelse kan vara ett uttryck för att de organisationer de arbetar inom fungerar väl, vilket i så fall innebär att ledarskapet där har de förutsättningar som beskrivs under nästa rubrik.

## **Förutsättningarna**

För att ett dualt ledarskap skall fungera måste vissa förutsättningar finnas. En chef på Blomman säger att det är viktigt att cheferna är prestigelösa gentemot varandra. Hon nämner även att kommunikation är viktigt, något som hennes kollega betonar ytterligare. Kollegan berättar att hon tar varje tillfälle hon får för att diskutera arbetet. På Solen berättar en chef

hur hon upplevde att ett delat ledarskap hon tidigare varit i brustit genom att kommunikationen inte fungerade:

*Man tar inte till sig andras synpunkter för att man är så övertygad om att det här är rätt, och då finns det inte så mycket att göra mer än att vara tyst finna sig i det. Man vill inte visa utåt gentemot verksamheten att vi är oense, och då kan det ju bli en jobbig situation. Men jag upplevde ändå att vi drev verksamheten. Men många gånger upplevde jag mig åsidosatt. Jag tror man måste vara ödmjuk för att det ska fungera.*

Att de två cheferna kommer överens med varandra är något annat som cheferna på Solen säger vara viktigt. En av cheferna där berättar:

*Det är väldigt viktigt att personkemin stämmer. Det kan ju vara olika attityd mot personalen. Jag ser ledarskapet väldigt mycket som att ge och ta, man får inte bara ta. För att samarbetet ska fungera måste man ge också! Det går inte att i dagens samhälle sätta ner foten och säga "Så här ska det va!"*

Hennes kollega, som delar denna uppfattning, berättar vilka konsekvenser chefernas samarbete får:

*Det är samma sak där, att är det positivt samarbete mellan ledarna då tror jag att det påverkar positivt medarbetarna och arbetsgrupperna. Är det däremot grus i maskineriet mellan ledarna, så tror jag givetvis att det påverkar medarbetare lika mycket negativt.*

Det skall också nämnas att den viktigaste förutsättningen för att samarbetet ska fungera är att cheferna delar samma vision eller har samma mål för verksamheten. Likaså att de har samma värderingar och syn på personalen. Samtliga chefer har nämnt vilken betydelse det här har. Skulle de ha olika visioner så skulle de dra isär verksamheten, menar de.

## **Chefernas insats och betydelse**

Till sist måste det nämnas att den bild de anställda har av vad deras chefer gör generellt sett är diffus. De anställdas syn på chefernas betydelse är även den något oklar. Det här var en oväntad aspekt som gav sig tillkänna under intervjuerna. De flesta hade svårt att precisera vilka arbetsuppgifter deras chefer har. På en fråga till en anställd på Blomman om hon tror att hennes chefer fördelar arbetsuppgifterna lika emellan sig, svarar hon:

*Det vet jag inte riktigt, men på något viss så tro jag att kanske att den ena har mer med ekonomi men, jag vet inte riktigt... och den andra är just att se vad som händer i huset men, jag vet inte riktigt! Vi är inte så insatta i hur mycket de gör.*

Denna utläggning motiverade en följdfråga om vad de anställda uppfattar att cheferna egentligen gör. Samma person förklarade närmare:

*Det är att dem sitter framför datorn och gör... (tystnad). Vi skulle behöva ha studiebesök där nere!*

Samma sak gäller de anställdas syn på hur deras chefer bidrar till verksamheten. På frågan hur mycket de anställda påverkas i det dagliga arbetet av att ha två olika chefer, svarar samma anställda:

*Egentligen inget! Det är då vi har APT och andra möten annars är vi ganska självständiga här.*

Trots att chefernas insats ibland kan vara något diffus har vissa anställda intrycket av att cheferna ändå bidrar till verksamheten. En anställd på Solen säger:

*Jag tycker det är en trygghet att man har två stabila (chefer).*

Hon har svårt att beskriva på vilket sätt tillvaron blir tryggare, men säger:

*Jag vet inte, men det känns tryggare på något sätt.*

Ibland kan det också vara oklart *vem* som är chef. En annan anställd på Blomman berättar vad hon tror:

*Dem flesta vet inte att vi har Chef 1 som chef, utan bara Chef 2. Ingen har sagt något om Chef 1 hittills, att vi har henne som chef.*

Cheferna uttrycker dock ofta en annan uppfattning. När vi frågar en av cheferna om verksamhetens framgång är ledarduons förtjänst, svarar hon:

*Ja det är det nog! Vi vågade göra sådant man inte kunde, vi hade det mandatet, vi levde vilda västern, om du förstår vad jag menar. Många gömmer sig bakom lagar och paragrafer, regler och avtal och så, men vi vågade ta ut svängarna lite!*

Ovanstående är dock inte en uppfattning som delas av alla chefer. En annan chef resonerar annorlunda kring att den enskilda chefens betydelse. Precis som de anställda tonar hon ner den enskilda chefens betydelse. Snarare tror hon att det viktigaste är att cheferna har rätt syn på personalen:

*Det klart det finns olikheter, men i grunden (är det viktigaste) att man har samma syn på vår viktigaste resurs. Får vi inte personalen med oss, och vårdar vi inte vår personal, då kan vi lika gärna gå hem.*

## **Sammanfattning**

Vad dualt ledarskap är varierar beroende på vem som tillfrågas. Cheferna beskriver dualt ledarskap i termer som gemensamt ansvar och föräldraskap, där arbetsuppgifter antingen fördelas eller sköts tillsammans. För anställda betyder det inte mycket mer än att de har två chefer.

I vilket fall upplever både chefer och anställda att det ger fördelar för såväl dem själva som för verksamheten. De fördelar som cheferna upplever är många: Det ger stöd och trygghet i en roll som annars är både ensam och utsatt. Genom att ständigt ha en kollega tillhands har

chefen ett "bollplank" där beslut kan diskuteras och rättfärdigas. Dessutom finns alltid någon på plats som kan "hålla ställningarna" om en av cheferna är frånvarande. Det faktum att två olika personer med olika synsätt och erfarenheter kan betrakta problem ur fler olika perspektiv bidrar också till att utveckla organisationen.

Anställda upplever fördelar som att cheferna kompletterar varandra. Genom att cheferna är olika som personer kan en anställd vända sig till den hon tycker är mest lämpad, eller bara föredrar. Likaså upplever vissa anställda att chefernas olika starka sidor kan lyftas fram i ett samarbete och det kan stärka trivseln. Framför allt ser anställda fördelar med tillgängligheten - det finns alltid en chef på plats när en behövs.

Nackdelarna är få, och upplevs endast av några av de anställda. Här rör det sig om otydlighet genom att cheferna tar olika beslut.

För att ett dualt ledarskap skall fungera måste vissa förutsättningar finnas. Cheferna måste kunna samarbeta och komma överens med varandra. "Personkemin" måste stämma. Den viktigaste förutsättningen är dock att cheferna har samma mål och delar samma vision.

Till sist upplever anställda att cheferna har en ganska begränsad betydelse för organisationen. Det är svårt att säga exakt vad cheferna faktiskt gör, även om det finns uppfattningar om att de bidrar med *något*. Bland cheferna råder olika uppfattningar om deras egen betydelse.

## ANALYS

Reids och Karambayyas studie har likheter med vår egen undersökning. Även här delas ansvaret för organisationen mellan två personer, och cheferna kompletterade varandra (2009:1080). Den har också många olikheter: Chefer rekryterades oberoende av varandra, till att få formellt olika ansvarsområden (2009:1080). Dessa var till skillnad från i vår undersökning definierade på förhand. Studien visar att konflikter kan sippra ner i organisationen (2009:1084), något som antyds av cheferna i vår undersökning. Vårt resultat visar att konflikter och deras potentiella konsekvenser för organisationen kan undvikas genom att cheferna delar samma vision och kommunicerar med varandra kontinuerligt i arbetet. Samma tolkning ger Reid och Karamyabba (2009:1074).

Ledarskapet som beskrivs i Merkens och Spencers artikel skiljer sig i ett avseende från det i vår undersökning: vi har undersökt ett dualt ledarskap som delas mellan två personer, medan det här delas mellan två eller fler. Eftersom ett dualt ledarskap också är ett delat ledarskap finner vi emellertid studien relevant även för vår undersökning. Till skillnad från vad som uttrycks i Merkens och Spencers artikel har ingen av cheferna som deltagit i vår undersökning nämnt en ovilja att dela med sig av ansvar när de berättat om införandet av delat eller dualt ledarskap. Inte heller har någon menat att beslutstagande nu tar mer tid, vilket är en annan nackdel med delat ledarskap som Merkens och Spencer har tagit upp (1998:2). Rimligtvis hade beslut tagit mer tid om det hade funnits betydligt fler chefer att förankra besluten hos, men det har inte utgjort ett problem för cheferna vi har intervjuat eftersom de endast varit två. Fördelar som Merkens och Spencer tar upp är lättare att känna igen, t.ex. att fler ledare lättare kan representera fler (1998:2-3). Exempelvis berättar en anställd på Solen hur hon hellre går till den ena chefen än den andra, vilket betyder att denne bättre representerar henne. Det duala ledarskapet, såsom vi har undersökt det, har samma fördelar som det delade ledarskap sådant det beskrivs av Merkens och Spencer. Vi har dock inte sett de nackdelar som Merkens och Spencer upptäckte. Betyder det att ett ledarskap som delas på två är den bästa kombinationen? Vi lämnar frågan obesvarad.

I vår undersökning fanns till skillnad från Jacksons studie ett delat (dualt) ledarskap redan implementerat, vilket gör det omöjligt att jämföra motstånd vid införandet. Däremot fanns några av de drivkrafter Jackson (2000:172–173) nämner (som effektiv kommunikation, stöd och vilja) fortfarande närvarande i de organisationer vi har undersökt. Eftersom vår undersökning inte beaktat aspekter som vårdkvalité, är det svårt att relatera den till den tredje av de egenskaper som Jackson (2000:168) menar finns hos alla organisationer med ett delat ledarskap, dvs. en miljö som garanterar kvaliteten. Däremot är det möjligt att relatera undersökningen till Jacksons studie utifrån de första, andra och fjärde egenskaperna. En decentraliserad organisationsstruktur finns även inom de organisationer vi har undersökt, t.ex. nämner en anställd på Blomman att de är så gott som självständiga i förhållande till sina chefer. Det samma gäller den delade visionen, vilket flera av cheferna sagt vara en förutsättning för att deras ledarskap skall fungera. De sista egenskaperna som Jackson tar upp (jämvikt mellan personalens självständighet, ledningens instruktioner, gemensamt beslutstagande och individuellt ansvar) är svårare att relatera till i vår undersökning, eftersom ingen av respondenterna nämnt dessa. Däremot är det rimligt att anta att någon av de anställda borde uttryckt någon form av missnöje om det inte funnits en jämvikt mellan dessa, t.ex. i form av resonemang som: *”Vi får alldeles för mycket/litet instruktioner!”* eller *”Vi har ett alldeles för stort/litet ansvar!”*. Eftersom något sådant inte framkommit är det sannolikt att det existerar en jämvikt. Enligt samma resonemang, dvs. att anställda borde ha

uttryckt missnöje om det fanns brister, är det även rimligt att anta att även miljön på Solen och Blomman garanterar en bra vårdkvalitet. I så fall återfinns samtliga av de egenskaper som en organisation med ett delat ledarskap enligt Jackson har (2000:168). Detta resonemang är dock, är vi de första att erkänna, spekulativt.

De tre ovan nämnda artiklarna beskriver alla, i likhet med Alvessons och Sveningssons teori, kontextens betydelse för ledarskap. Att konflikter kan sippra ner i organisationen, fördelning av ansvar mellan olika personer, beslutsfattandets tidsåtgång och betydelsen av en decentraliserad organisationsstruktur är alla frågor som rör ett sammanhang, en kontext, snarare än enbart *en*, enskild chef.

Det är möjligt att man med hjälp av dualt ledarskap kan lösa några av chefernas vanliga identitetsproblem som Wengléns teori behandlar. I intervjuerna har ingen av cheferna visat tecken på att de skulle tycka att de har svårt att finna en tillhörighet. Snarare förmodar vi att de genom att det hela tiden finns en chefspartner att arbeta *tillsammans* med, eller åtminstone någon jämlike att diskutera och reflektera över situationen med, upplever en tillhörighet. Dessutom har undersökningen visat att dualt ledarskap gör det möjligt för chefer att använda sina respektive styrkor på ett sätt som gynnar organisationen. Genom att de är två, får cheferna chansen att göra det de tycker är roligt eller det som de är bra på, vilket ensamma chefer inte alltid får möjlighet att göra.

Mellan anställdas uppfattning om chefernas betydelse och Alvessons och Sveningssons teori finns likheter. Författarna ifrågasätter den enskilde individens betydelse för utfallet av en process, vilket kan liknas till de anställdas uttryck om chefernas insats. Att ledarskapet även är beroende av sin kontext ger de olika uppfattningarna också uttryck för.

Som nämns i de teoretiska utgångspunkterna menar Alvesson och Sveningsson att det inte räcker med att fråga *vad* ledarskap är, utan man bör även fråga *om*, *när*, *var* och *hur* ledarskap är. Under arbetet med uppsatsen har två frågor väckts som vi skulle vilja lägga till dessa: *för vem* är ledarskap, och *på vems bekostnad*? Genom att dessa frågor ställs kan ledarskapets betydelse möjligen klargöras.

Döös et al:s (2005) studie avsåg att undersöka vilken inställning chefer i arbetslivet har till delat ledarskap. Man fann att två tredjedelar var positivt inställda till delat ledarskap (2005:5). Detta stämmer väl överens med vårt eget resultat, där cheferna var positivt inställda till dualt ledarskap. I studien framkom att 5 % av cheferna arbetade med samledarskap (2005:31), den mest utökade formen av delat ledarskap. Samledarskap är den av Döös et al:s former som är mest lik det duala ledarskap som våra respondenter arbetade med. Ingen av de andra formerna förekom. Cheferna i studien nämner i likhet med de i vår undersökning fördelar som diskussionsform (bollplank), fler infallsvinklar och stöd. Cheferna i Döös studie berättar också om att det kan förekomma nackdelar med delat ledarskap i form av otydlighet, både för cheferna själva i form av trögt beslutsfattande och för anställda i form av motsägelsefulla budskap (2005:50–51). I vår undersökning framkom otydlighet som den enda nackdelen, och endast från vissa anställda, vilket antyder att beslutsfattandet fungerade bättre i de verksamheter vi har undersökt.

I de teoretiska utgångspunkterna nämns att Döös et al:s ledarskapsroller inte utesluter varandra, utan en chef kan spela samtliga roller, även samtidigt. Detta ger sig alla tillkänna i resultatet. En anställd nämner att cheferna skapar trivsel och stöd, i dessa termer *ledarrollen*.

Att vara tillgänglig som chef kan liknas *förvaltaren*, medan att arbeta med omplaceringsfrågor är *regissörens* uppgift. De flesta nämner förnyelse av verksamheten eller utveckling eller liknande, vilket mycket väl kan vara del av alla tre roller.

Wilhelmssons et al:s studie uppvisar likheter till uppsatsen genom sin fokus på anställdas och chefers uppfattning om delat ledarskap. Cheferna i Wilhelmsson et al:s studie menade att delat ledarskap hade vissa förutsättningar. Dessa var att cheferna i ett par ska vara prestigelösa, ha respekt och vara öppna mot varandra, vara tydliga och ha förtroende för varandra (2006:51). Förutsättningarna skiljer sig något från de som framgår i vår undersökning, men de utesluter inte varandra. Bättre uttryckt är resonemangen lika. En annan likhet mellan studien och vår undersökning är att de anställda inte riktigt vet hur ledarskapet fördelas. I Wilhelmssons et al:s studie uppfattade inte alla anställda att cheferna hade ett gemensamt ansvar. Vissa trodde att de turades om, andra trodde de var chefer över var sin grupp. I vår undersökning uttrycktes ett liknande uppfattning: en anställd menade att hennes kollegor inte visste att en av cheferna faktiskt var chef. En annan likhet var fördelen som upplevdes med att cheferna kunde driva frågor utan att någon annan blev lidande, vilket även våra respondenter nämnt.

Biglari undersökte relationen mellan chefer och medarbetare och olika för- och nackdelar med delat ledarskap. Det finns skillnader gentemot vår undersökning. Cheferna i studien hade en fördelning både vad gällde arbetsuppgifter och befogenheter, medan cheferna i vår undersökning har ett gemensamt ansvar (även om inte alla anställda alltid uppfattade det så). Cheferna här hade inte heller något större förtroende för sina medarbetare, vilket skiljer sig från de chefer i vår undersökning som betonar att personalen är den viktigaste resursen. En likhet är att även här såg man fördelar med att det alltid fanns en chef på plats.

## DISKUSSION

Det fanns både ett individ- och ett samhällsintresse för vår undersökning. Därtill har vi personligen tyckt att det har varit ett intressant och givande område att undersöka. Valet av metod har visat sig rätt för att undersöka syftet eftersom frågeställningarna har besvarats.

Att utgå från Kvalessju stadier var en metod som fungerade väl eftersom det gav en möjlighet att överblicka och planera genomförandet i varje del av intervjustudien. Att genomföra en undersökning av vårt slag utan att ha ett planerat tillvägagångssätt skulle kunna gjort arbetet rörigt och ostrukturerat.

Genom att inte utgå från reliabilitet och validitet utan istället andra begrepp vi ansett vara mer tillämpningsbara, tror vi oss ha höjt kvaliteten på undersökningen. Exempelvis behöver inte en undersökning med hög reliabilitet och validitet ge en *rättvis bild*. Resultatet av en väl genomförd enkätstudie med rätt respondenter och rätt beräkningar kan presenteras i ett helt annat sammanhang än lämpligt, något som får det hela att bli missvisande. Vi har strävat efter att redogöra för resultatet i sina rätta sammanhang genom att beskriva samtalen och frågorna, för att på så vis ge en rättvis bild av vad respondenterna uttryckt.

En undersökning som använder en kvalitativ metod kan påverkas av många aspekter beroende på vem som genomför den. Sättet intervjuas är mycket personbundet. Intervjuerna genomfördes av båda uppsatsens författare. Hade intervjuerna istället genomförts av endast en författare är det möjligt att resultatet blivit annorlunda eftersom intervjuerna präglas av intervjuaren. Att vara två gav oss möjlighet att fånga upp olika saker och komplettera varandra på ett sätt som inte varit möjligt om intervjuerna genomfördes av endast en. Däremot hade möjligen intervjuerna kunnat bli mer personliga, och andra följdfrågor ställs vilket hade påverkat resultatet. Johannessen och Tuft (2003:100) menar att det är viktigt att respondenten inte ska känna sig underlägsen i ett intervjuförfarande. Genom att visa intresse via gester och språkliga uttryck förmedlade vi att vi var intresserade av att höra mer om vad personen berättade, vilket förhoppningsvis uppmuntrade respondenten att berätta mer. En god intervjumiljö skapades genom att vi genomförde intervjun på en plats vald av respondenten, ofta en informell sådan som i en soffgrupp i ett sällskapsrum på arbetsplatsen. Därmed tror vi att obalansen i intervjusituationen minskade, och att intervjuerna inte upplevdes som ett förhör. Respondenternas öppenhet tydde på detta.

Vi tror inte att det hade påverkat undersökningens resultat om den hade utökats med en eller flera liknande verksamheter. Eftersom respondenterna på två enheter helt oberoende av varandra svarade på mycket snarlika sätt, är det troligt att även anställda på en tredje enhet hade gjort det samma. Därmed fann vi ingen anledning att utöka undersökningens omfattning ytterligare.

Det är möjligt att en liknande undersökning av en verksamhet inom privat sektor skulle visa ett annat resultat eftersom cheferna där kan ha andra krav på prestation och därmed också på innehållet i sitt ledarskap. En annan möjlighet är att det bland högre chefer kan finnas en ovilja att dela ledarskapet. Det kan bero på att högre chefsposter har ett stort inflytande, en hög status och är svåra att uppnå. Frågan är om man vill dela med sig av dessa förmåner?

Undersökningen skulle möjligen kunna ha utökats med en kvantitativ enkätstudie för att på så vis kunna komma fram till hur representativa de positiva erfarenheter som våra respondenter uttryckt är.

## Sammanfattande diskussion

Dualt ledarskap ger stora fördelar och små nackdelar, vilket rättfärdigar dess användning. Samtliga berörda parter är nöjda. Fördelarna som påvisats i den tidigare forskningen har även påträffats i den här undersökningen, men inte nackdelarna. En möjlig förklaring skulle kunna vara att respondenterna upplevt fler nackdelar än de nämnt, men haft en ovilja att berätta om dem. Det är dock mindre troligt då cheferna på ett öppet sätt kunnat berätta om varandra och om varandras egenheter i intervjuerna. De allra flesta andra respondenter har uppvisat en stor öppenhet och flera har kunnat berätta om känsliga ämnen. Dessa stannar dock utanför denna uppsats. På så vis är det mindre troligt att cheferna upplevt mer nackdelar än de beskrivit men att de inte delat med sig av dem, exempelvis pga. rädsla av att tala illa om varandra.

En troligare förklaring till alla positiva uttryck är att cheferna i den här undersökningen, till skillnad från de flesta av den tidigare forskningens artiklar, har mycket gemensamt i arbetet. På så vis krävs en kontinuerlig kommunikation som troligen kan undvika de flesta nackdelarna.

Förutsättningar som delat mål och delad vision kan troligen produceras ur ett ständigt samarbete. Man kan fråga sig om det kan bli för mycket kommunikation, samarbete och gemensamhet. Möjligen, i och med att cheferna upplevs som ett komplement till varandra. En för stor gemensamhet skulle kanske kunna göra cheferna *för* lika varandra, och på så vis kan en av fördelarna gå förlorad.

En möjlig konsekvens av att cheferna i ett dualt ledarskap inte kan samarbeta ger en av respondenterna uttryck för under en intervju. Hon nämner sina erfarenheter av ett *tidigare* samarbete, där kollegan var övertygad om sin egen uppfattning. Hennes åsikter beaktades inte och hon upplevde sig då som åsidosatt. Man kan spekulera i att cheferna i ett sådant samarbete inte är ärliga mot varandra eller arbetsgruppen, utan snarare ”spelar teater” för att de måste framstå som eniga för över- och underordnade. Det skulle i så fall vara svårt att upptäcka vid en första anblick, men i vår undersökning har det inte funnits någon anledning till att tro att något liknande förekom.

I teorin skulle dualt ledarskap vara gemensamma relationer, handlingar och processer - en beskrivning som stämmer tämligen väl in på det ledarskap som undersökts i den här uppsatsen.

Det den här undersökningen har bidragit med är att visa att dualt ledarskap är ett mycket väl fungerande alternativ till den traditionella modellen. Förutsatt att större verksamheter ändå behöver flera chefer är dualt eller delat ledarskap en mycket bra lösning.

## **Slutsatser**

Dualt ledarskap ger stora fördelar och få nackdelar om förutsättningarna finns. Ett väl fungerande dualt ledarskap är något alla vinner på.

## **Förslag till vidare forskning**

Undersökningen visar att personer resonerar olika kring samma fenomen beroende på ur vilken synvinkel de betraktar det. Anställda resonerar annorlunda än chefer även om de delar samma uppfattning. Genom att intervjua många olika personer blir det möjligt att skapa en helhetsbild. Ett förslag till vidare forskning blir därför att utöka undersökningen till respondenter utöver chefer och anställda. Chefernas ledning, de boende på äldreboendena, anhöriga eller andra intressenter har sannolikt mycket att bidra till kunskapen om dualt ledarskap.

Ett annat förslag är att framtida undersökningar kan beakta aspekter som kön, etnicitet, ålder, genus, status och sexuell läggning hos cheferna. Det kan finnas ett intresse i att undersöka hur mindre homogena chefer samverkar, och hur ledarskapet i så fall påverkar organisationen.

Ett tredje förslag är att studera skälen till att organisationen delar ledarskapet. Vad är det som initierar en övergång från enskilda till delande chefer? Kommer initiativet från en visionär ledning, genom förslag och behov av anställda eller kanske från omvärldens påtryckningar? Skiljer sig detta mellan olika yrken, branscher, områden, verksamheter eller sektorer?

Ytterligare ett förslag är att undersöka hur själva rekryteringen av delande chefer går till. Söks ett par som arbetat ihop sedan tidigare, eller rekryteras båda oberoende av varandra? Vad får detta få konsekvenser? Hur görs bedömningen om samarbetet kommer att fungera, av vem och på vilka grunder? En undersökning under rekryteringen med en uppföljning en period senare skulle säkert kunna bidra med mycket kunskap.

Ett sista förslag är att undersöka chefernas faktiska betydelse, vilken ifrågasatts av respondenterna i undersökningen. Få studier av detta slag har gjorts tidigare.

## Källförteckning

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2007). Ledarskap - hjältemyter och inflytandeprocesser. I Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2007). *Organisationer, Ledning & Processer*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Andra upplagan*. Lund: Studentlitteratur.

Biglari, Soma (2006). *Delat ledarskap i medarbetarperspektiv – Medarbetar- och chefsenheter vid två företag*. Arbetslivsrapport, nr 2006:39. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber ekonomi.

Döös, Marianne, Hansson, Marika, Backström, Thomas, Wilhelmson, Lena & Hemborg, Åsa (2005). Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefs inställning. *Arbetsliv i omvandling*, 2005:15, ss. 1-72. Arbetslivsinstitutet.

Döös, Marianne & Wilhelmson, Lena (2003). Delat ledarskap - en trend i vardande? I Casten von Otter (red). Ute och inne i svenskt arbetsliv - forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. *Arbetsliv i omvandling*, nr 2003:8, ss. 323-344. Arbetslivsinstitutet.

*Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Holmberg, Kristin & Söderlind, Eva (2004). *Leda genom att dela*. Lidingö: Navigator Dialog.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1986). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jackson, Sandra (2000). A qualitative evaluation of shared leadership barriers, driver and recommendations. *Journal of Management in Medicine*, Vol. 14 Nr. 3/4, ss. 166-178.

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Merkens, Barbara J. & Spencer, James S (1998). A successful and necessary evolution to shared leadership: a hospital's story. *International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services*, 11/1, ss. 1-4.

Numelin, Ragnar Julius (1944). *Dual leadership in savage societies*. Åbo: Åbo Akademi.

Reid, Wendy & Karambayya, Rekha (2009). Impact of dual executive leadership in dynamic organizations. *Human relations*, Vol. 62(7), ss. 1073-1113.

Thurén, Torsten (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Första upplagan. Stockholm: Liber.

Wenglén, Robert (2007). Chefers arbete. I Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (red.) (2007) *Organisationer, Ledning & Processer*. Lund: Studentlitteratur.

Wilhelmson, Lena, Döös, Marianne, Backström, Thomas, Bellaagh, Katalin & Hanson, Marika (2006). *Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter – Uppfattningar från 14 delande enhetschefer, deras medarbetare och överordnade, i Stockholms stad*. Arbetslivsrapport, nr 2006:50. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

## Bilaga 1: Informationsbrev till respondenter

**Hej!**

Vi är två studenter som studerar till Organisations- och Personalutvecklare på Högskolan i Borås, inriktning arbetsvetenskap.

För närvarande arbetar vi med vår kandidatuppsats. I vår undersökning skall vi undersöka det duala ledarskap som finns hos Er! För att kunna genomföra undersökningen vill vi därför intervjua samtliga chefer och ett antal medarbetare som på ett eller annat sätt arbetar med eller möter dualt ledarskap.

### **Syftet med uppsatsen**

*Syftet är att analysera dualt ledarskap för att kunna beskriva vad det kan vara och vilka effekter det har.*

Vi vänder oss därför till Dig med förhoppningen att du vill ställa upp på en intervju med oss!

Intervjuerna kommer endast att användas till vår kandidatuppsats och Du som ställer upp kommer att vara anonym för samtliga läsare av arbetet. Vi kommer att spela in intervjuerna på band, som kommer att förstöras senare när vår kandidatuppsats är färdig och godkänd.

Vi beräknar att intervjuerna kommer att ta ca en timme.

Om Du vill ta del av vår kandidatuppsats så skickar vi gärna uppsatsen till Dig när den är godkänd.

Vi skulle vara varmt tacksamma om Du kan tänka dig att ställa upp på en intervju! Om Du har några frågor eller funderingar kan Du nå Meral eller Johan via e-post och/eller telefon:

<b>Meral Yilmaz</b>	(telefonnummer)	<a href="mailto:s071410@utb.hb.se">s071410@utb.hb.se</a>
<b>Johan Haag</b>	(telefonnummer)	<a href="mailto:s071656@utb.hb.se">s071656@utb.hb.se</a>

Med många vänliga hälsningar

Johan och Meral

## Bilaga 2: Chefernas intervjuguide

### **Intervjuguide**

*För chefer om dualt ledarskap*

Vad är dualt ledarskap? Vad går det ut på?  
Vart kommer det ifrån?  
Vad tänker du när jag säger dualt ledarskap?  
Hur skulle du beskriva dualt ledarskap?

Hur används dualt ledarskap på din arbetsplats?  
Hur ser fördelningen ut? Har ni tydliga arbetsbeskrivningar?  
Vem beslutar om hur fördelningen ska se ut? Hur fungerar det?  
Hur använder du det?  
Anställdes ni båda till att dela?  
Hur använder dina kollegor det, skiljer det sig åt?  
Kan du ge exempel på en situation där du använder det, och hur?

Varför använder ni det?  
Vad innebär det att ni använder det? Vad får det för konsekvenser?  
Hade ni kunnat använda er av något annat istället? Vad hade hänt då?

Hur tror du dualt ledarskap påverkar medarbetare?  
Hur påverkar det dig som chef?  
Hur uppfattas det av anställda? Hur ser dem på det här?  
Uppfattar alla det lika eller ser vissa det annorlunda än andra? (Vilka? Hur? Varför?)

Vilka fördelar med dualt ledarskap? I vilka situationer är det bra?  
Hade du kunnat få dessa fördelar med ett annat ledarskap?  
Vad ser du för nackdelar? Går dessa att undvika? I vilka situationer är det mindre bra?  
Har det andra egenskaper som varken är för- eller nackdelar?  
Kan du ge något exempel på situationer där det fungerar bra eller dåligt?  
Skulle du rekommendera att använda det här på andra arbetsplatser?

Hur kommunicerar du med den du delar ledarskapet med? Hur fungerar det?  
Hur kommunicerar du med de anställda?

Vilka förväntningar finns på dig i det här ledarskapet?  
Vad för krav ställer du på den du delar med?  
Vilka krav ställs på dig?  
Hur kompletterar ni varandra?

Uppstår det några konflikter i den här situationen? Varför?  
Hur hanterar ni dem?

Hur rekryterades ni?  
Uppfattas ni båda som ledare? Lika mycket eller olika mycket? Bemöts ni olika?  
Vilka roller har ni, har ni olika? Ser anställda det på samma sätt?  
Hur förankrar ni åsikter eller idéer mellan varandra?

Finns det några dilemman med delat ledarskap?

Hur hanterar ni en situation med konfidentialitet eller något som en anställd berättar i förtroende för en av er?

Är ni lika tillgängliga för de anställda?

Hur fungerar utvecklingssamtal?

Hur fungerar lönesamtal?

Finns det något annat du vill berätta om det här?

## Bilaga 3: Medarbetarnas intervjuguide

### **Intervjuguide**

*För anställda om dualt ledarskap*

Känner du till dualt ledarskap?

Hur skulle du beskriva det?

Varför använder man det här?

Kan du beskriva hur man använder det?

Hur tycker du att det fungerar?

Hade något annat kunnat fungera istället?

Hur borde de se ut?

Vad ser du för fördelar med det här?

Vad ser du för nackdelar?

Kan du ge något exempel på situationer där det fungerar bra eller dåligt?

Ser dina arbetskompisar det på samma sätt?

Har du samma relation med båda dina chefer? Hur kommer det sig?

Har du samma krav eller förväntningar på dem?

Hur kommunicerar du med dem?

Har de samma roller för dig, eller har de olika?

Vänder du dig hellre till en av dem?

Om du berättar något i förtroende för en av cheferna, vad händer då?

Hur gör ni med utvecklingssamtal eller lönesamtal?

Är någon av cheferna mer tillgänglig?

Tycker du att de kompletterar varandra?

Finns det något annat du vill berätta om det här?