

Mälardalens högskola  
Institutionen för Samhälls- och beteendevetenskap (ISB)  
Beteendevetenskapliga programmet, Social omsorg  
C-uppsats  
Vårterminen 2007

# **Chefers inställningar och attityder till delat ledarskap**

**Författare:**  
**Maria Cedergren**  
**Annika Linder**

**Handledare:**  
**Terttu Kivelä**

**Examinator:**  
**Thomas Strandberg**

## Sammanfattning

Denna studie belyser vad ett delat ledarskap kan innebära för vård och omsorgsverksamheten i Nyköpings kommun. Tanken med uppsatsen är att få fram mer kunskap om begreppet delat ledarskap och om Nyköpings kommuns chefer är positivt eller negativt inställda till att dela ledarskap.

Frågeställningarna är:

Vilken syn har divisionschef/områdeschefer och enhetschefer på delat ledarskap?

Vad lägger divisionschef/områdeschefer och enhetschefer in i begreppet delat ledarskap?

Vad anser divisionschef/områdeschefer att enhetschefer ska kunna dela på och vad anser enhetscheferna själva?

Undersökningen bygger på en kvantitativ och en kvalitativ metod med en hermeneutisk ansats. I undersökningen ingår en enkät- och intervjuundersökning för att få ett bredare och djupare resultat.

Undersökningens resultat kopplas till tidigare forskning och Nyköpings kommuns värdegrund samt till teorierna som är: Kommunikationsteori och Jag – Du teori.

Resultatet visar att vård och omsorgsverksamhetens chefer har lite erfarenhet av att dela ledarskap men är ändå positivt inställda till ett delat ledarskap.

Nyckelord: Delat ledarskap, Kommunikation, Tydlighet och Jag – Du.

## **Förord**

Denna uppsats har varit väldigt rolig och givande men lika säkert har den varit en bidragande orsak till de grå hårstråna. Allvarligt talat har vi kämpat, skrattat, gråtit och allt har varit mellan hopp och förtvivlan. Vi vill tacka alla respondenter för deras medverkan så denna uppsats blev färdig och även ett stort Tack till vår handledare Terttu Kivelä för hennes stöd och hjälp men även att hon trott på oss hela vägen fram.

Vi vill också tacka våra familjer, föräldrar och syskon som har varit ett enormt stöd för oss under dessa veckor, som det tagit oss att genomföra denna delkurs. Men framförallt att de har stått ut med oss, visat förståelse och sympati under våra studieår av slit.

Ett stort tack även till Anny och Titti som har hjälpt oss med sina kunskaper så att vi kom vidare när vi körde fast.

Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett gott samarbete.

Annika och Maria

Oxelösund/Vrena, maj 2007

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	1.
<b>2. Bakgrund</b> .....	1.
2.1 Begreppsdefinitioner .....	2.
<b>3. Syfte och frågeställningar</b> .....	3.
3.1 Syfte .....	3.
3.2 Frågeställning .....	3.
3.3 Avgränsning .....	3.
<b>4. Analysteorier</b> .....	4.
4.1 Tidigare forskning .....	4.
4.2 Värdegrund .....	7.
5.2 Kommunikationsteori .....	8.
5.3 Jag och Du teori .....	9.
<b>5. Metod</b> .....	10.
5.1 Metodval .....	10.
5.2 Litteratursökning .....	10.
5.3 Urval .....	11.
5.4 Genomförande av enkätstudie .....	11.
5.5 Genomförande av intervjuer .....	12.
5.6 Bearbetning och analys av data .....	12.
5.7 Bortfall .....	13.
5.8 Reliabilitet och validitet .....	13.
5.9 Etiska ställningstaganden .....	14.
<b>6. Resultat</b> .....	14.
6.1 Resultat av den kvantitativa undersökningen .....	15.
6.2 Resultat av den kvalitativa undersökningen .....	17.
6.2.1 Divisionschefens syn på delat ledarskap .....	17.
6.2.2 Områdeschefernas syn på delat ledarskap .....	19.
6.2.3 Enhetschefernas syn på delat ledarskap .....	20.
6.2.4 Sammanfattning av synen på delat ledarskap .....	23.
6.2.5 Analys av synen på delat ledarskap .....	23.
6.3 Begreppen om delat ledarskap .....	24.
6.3.1 Divisionschefens begrepp .....	24.
6.3.2 Områdeschefernas begrepp .....	26.
6.3.3 Enhetschefernas begrepp .....	27.
6.3.4 Sammanfattning av begreppen .....	28.
6.3.5 Analys av begreppen .....	28.
6.4 Vad som kan delas .....	29.
6.4.1 Divisionschefens svar .....	29.
6.4.2 Områdeschefernas svar .....	29.
6.4.3 Enhetschefernas svar .....	29.
6.4.4 Sammanfattning av vad divisionschef och områdeschefer anser att enhetschefer kan dela på .....	30.
6.4.5 Analys av vad som kan delas enligt divisionschef och områdeschefer .....	30.
6.4.6 Sammanfattning av vad enhetscheferna anser att de kan dela på .....	30.

6.4.7 Analys av vad som kan delas enligt enhetschefer.....	31.
<b>7. Diskussion</b> .....	31.
7.1 Resultatdiskussion .....	31.
7.2 Metoddiskussion .....	34.
<b>Referenslista</b> .....	36.
<b>Bilaga I</b>	
<b>Bilaga II</b>	
<b>Bilaga III</b>	

## 1. Inledning

Med denna studie vill vi studera och beskriva vad ett delat ledarskap kan innebära för vård och omsorgsverksamheten i Nyköpings kommun. Vår ambition och vårt syfte med utbildningen Beteendevetenskapliga programmet social omsorg, har varit att få ett arbete som enhetschef inom organisationen eftersom vi redan arbetar i kommunen.

Redan under vår tid som medarbetare kände vi ett stort intresse av att vilja vara med att utveckla och förändra en organisation i dess styrning.

Vi som arbetat som vårdare/undersköterska i organisationen i ett antal år, har sett flera enhetschefer som blivit långvarigt sjukskrivna och i och med det inte kunnat gå tillbaka till chefsrollen. Vi har funderingar om chefskapet varit för tufft och om stöttningen i organisationen inte fungerat? Därför känner vi en viss skepsis, för att axla chefsansvaret i framtiden, men vi har ett stort intresse av att studera vad delat ledarskap kan innebära och vilka möjligheter som kan finnas. Hur ser framtidens ledarskap ut i organisationerna med kraven som finns i samhället idag?

En områdeschef inom vård och omsorgsverksamheten i Nyköpings kommun har visat ett intresse av delat ledarskap, därför vill vi undersöka och studera detta.

Kommunen vi studerat har en hierarkisk organisation i vård och omsorg med en divisionschef i toppen, fyra områdeschefer under denna och under områdescheferna finns ett flertal enhetschefer.

Inom en del av verksamheten vill en områdeschef pröva ett delat ledarskap på ett större äldreboende där det idag är två enhetschefer som ansvarar för varsin avdelning av äldreboendet. Med ett delat ledarskap vill vård och omsorgsverksamheten finna nya strategier och strukturer samt utnyttja chefernas kunskaper och resurser.

## 2. Bakgrund

I detta avsnitt presenterar vi bakgrundsdata och begreppsdefinitioner.

Föreställningar om vad en chef är och hur ett ledarskap ska utföras genomgår stora förändringar idag, både i praktiken och i forskningen. Det gäller både administrativa och ledarskapsuppgifter, men även synen på ledarskapet har förändrats samt att chefer också blivit som regissörer för medarbetarskapets processer. I och med det så ställs det andra krav på chefer idag, det gäller både yttre omständigheter och globaliseringen samt att marknader blir mer komplexa. Dessutom ska chefer vara målmedvetna och kunna göra snabba omkast med förändringar, samt stimulera och vägleda sina medarbetare. Men chefer måste även vara med i olika utvecklingsprocesser som leder till nytänkande med nya mål och målformuleringar samt nya arbetssätt. (Döös, Hanson, Backström, Wilhelmson, & Hemborg. 2005).

*Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning* av Döös et al. (2005) visar att chefer upplever att de inte har tillräckligt med stöd och alldeles för mycket att göra. Kunskapen är bristfällig om delat ledarskap och har inte heller uppmärksammats inom organisation och ledarskapsforskning.

Delat ledarskap kan beskrivas som en nyhet men behöver utvecklas som en företeelse som ökar i arbetslivet. Det finns bevis på att romarna delade på ett ledarskap. Fyra århundraden före vår tideräkning utvecklades delat ledarskap i det republikanska Rom, där statens två högsta tjänstemän skulle dela ledarskapet. För att undvika maktmissbruk fick tjänstemännen bara vara ett år i taget samt att de kunde häva varandras beslut. (Döös et al. 2005)

Delat ledarskap förekommer i många olika sammanhang och i större utsträckning än man trott, vilket Lambert-Olsson (2004) samt även Holmberg och Söderlind (2004) beskriver att det även finns i idrottens värld, där de talar om det svenska fotbollslandslaget som ett av de mest kända exemplen. Lars Lagerbäck och Tommy Söderberg inledde ett samarbete i början av 2000-talet, där det var Tommy som tog initiativet till att föra in ”tvåcoachsystemet”. Han beskrev fördelarna med två likvärdiga ledare på följande sätt

*”Har laget en huvudcoach är risken att spelarna bara vill veta vad han tycker och struntar i vad assistenten säger”* (Holmberg & Söderlind. 2004:10)

## 2.1 Begreppsdefinitioner

**Ledarskap** kan vara en eller flera som utför, vilket innebär att det finns ett ansvar för sina medarbetare samt till organisationen. Det är att handleda sina medarbetare till att nå målen och att kvalitetsarbete utförs samt att det även finns tankar på en effektivitet med ekonomiska aspekter. Det bör finnas kompetens så att arbetet utförs på ett sådant sätt att kunderna blir nöjda, att det produceras och att det skapas något. Ledarskap är en process mellan en eller flera personer som utövar en rad handlingar. Ledarskapet har till avsikt att få andra människor att göra något och bidra till att organisationen når sina uppsatta mål med motivation, vilja att prestera och få människor att trivas. (Jacobsen & Thorsvik 2002)

Ett ledarskap kan styras pedagogiskt, enligt Their (2001) den pedagogiska ledaren ska se till att diskussioner förs om grundfilosofin så att den är klar och tydlig samt att alla som arbetar i organisationen vet vad den handlar om. Ledaren eftersträvar även att en utveckling sker med tankestrategier och visioner för att ytterligare kunna utveckla verksamheten. Alla som arbetar i organisationen lär sig vad visionen handlar om men det är den pedagogiska ledaren som initierar och leder diskussionen. Visionen ger ett efterlängtat tillstånd att ledaren arbetar med sina medarbetare åt rätt håll, samt ger näring och motivation till arbetsprocesserna. Ledaren ger utrymme till samtal och vill att medarbetare diskuterar och analyserar sina aktuella situationer i förhållande till vilka visioner som finns i verksamheten.

Därefter strävar den pedagogiska ledaren efter att gemensamt diskutera de uppsatta och övergripande målen som bör vara realistiska och utmanande för verksamheten, men de övergripande målen bör indelas i mindre delmål som är lättare att nås i konkreta termer samt enklare att mäta. Då blir även framstegen tydliga och konkreta men även lättare att förenas med hur verkligheten ser ut i organisationen.

**Delat ledarskap** innebär att man delar på en chefsposition på två eller flera personer och med att dela menas att både dela upp och ha gemensamt. Skillnaden blir avgörande för hur delat ledarskap utövas i praktiken. Att **dela formellt** innebär då att det finns ett formellt beslut om att två eller flera chefer ska dela på ledarskapet. Detta innebär att de har ett gemensamt ansvar över samma personal samt att de även har ett överordnat ansvar över verksamheten och helheten. Men cheferna kan fatta beslut var för sig över hela ansvarsområdet men de kan själva ha ansvaret för vissa underområden i verksamheten. **Delat ledarskap i praktiken** innebär att en person som inte delar sin chefsposition formellt ändå kan dela med någon annan som har en annan befattning som t ex. arbetsledare eller förman, och med det menas att det i praktiken delas på den enes eller bådass chefsansvar och uppgifter. Dela ledarskapet medför att chefer bör ha god kommunikation och mycket avstämningar mellan varandra för att kunna dela på ansvaret jämbördigt. (Döös et al. 2005).

### **Olika former av delat ledarskap:**

**Samledarskap** är när cheferna delar på allt gemensamt såsom ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter. Enligt Döös och Wilhelmson (2003) anses det vara det mest fördelaktiga ledarskapet där ledningsfunktionen delas lika mellan cheferna. Den nära och täta relationen till varandra är unikt och nödvändigt för samledarskap.

**Funktionellt delat ledarskap** är när cheferna delar på ansvar och befogenheter men har olika arbetsuppgifter. Enligt Döös et al. (2003) arbetar ledarna inte hierarkiskt utan arbetar jämsides och ingen basar över den andre.

**Skuggledarskap** är när två personer i stort sätt gör samma arbetsuppgifter men det är den formella ledaren som fattar besluten utåt och som då är den överordnade. Skuggledarskap kan ses som en vanlig variant av den ensamme ledaren på toppen, det är ett hierarkiskt präglat delat ledarskap där medledaren är underordnad den formella ledaren och gör sina arbetsuppgifter i tysthet (Döös et al. 2003).

**Matrisledarskap** innebär att cheferna inte delar arbetsuppgifter, ansvar eller befogenheter utan det som delas är att, en har hand om t ex produktionsutveckling och den andre har hand om personalutveckling. Det som delas är att vara ledare eller chef för samma medarbetare (Döös et al. 2003).

## **3. Syfte och frågeställningar**

I detta avsnitt presenterar vi syfte, frågeställning och avgränsning.

### **3.1 Syfte**

Syftet med vår uppsats är att undersöka och kartlägga vad chefer inom vård och omsorgsverksamheten i Nyköpings kommun anser om delat ledarskap. Vi vill också undersöka vad divisionschefen/områdeschefer/enhetschefer har för inställningar och attityder till delat ledarskap. Attityd är en positiv eller negativ utvärdering av en företeelse.

### **3.2 Frågeställning**

Vilken syn har divisionschef/områdeschefer och enhetschefer på delat ledarskap?

Vad lägger divisionschef/områdeschefer och enhetschefer in i begreppet delat ledarskap?

Vad anser divisionschef/områdeschefer att enhetschefer ska kunna dela på och vad anser enhetscheferna själva?

### **3.3 Avgränsning**

Vi har valt att avgränsa oss till chefer inom vård och omsorgsverksamheten i Nyköpings kommun, dels för att en områdeschef i verksamheten visat ett särskilt intresse för delat ledarskap, dels för att en större jämförelse med en annan kommun skulle bli ett för stort arbete för C-uppsatsen.



## 4. Analysteorier

För att vi ska kunna ha en möjlighet att kunna tolka vårt empiriska datamaterial som vi fått fram genom enkäter och intervjuer, använder vi oss av tidigare forskning, Nyköpings kommuns värdegrund samt två teorier, kommunikation och Jag - Du.

### 4.1 Tidigare forskning

I detta kapitel kommer vi att presentera tidigare forskning inom området, i form av forskningsrapporter/publikationer och artiklar.

Delat ledarskap är en relativt ny företeelse som enligt Arbetslivsinstitutet upplevs som ett svenskt fenomen, om man ser till forskningen, men i aktuell forskning kan vi utläsa att delat ledarskap är vanligare än de trott. Temo, ett klassiskt undersökningsföretag, har i samarbete med chefsorganisationen Ledarna genomfört en intervjustudie med drygt 400 chefer med fler än tio anställda medarbetare.

*”I studien har ett jämbördigt ansvarstagande efterfrågats alternativt att man har formellt mandat att både enskilt och tillsammans fatta beslut som rör chefspositionens hela ansvarsområde.”* (Döös et al. 2005:58).

Syftet med studien är att belysa hur vanligt delat ledarskap är i svenskt arbetsliv, var det finns och i vilken utsträckning olika former förekommer. Syftet är även att kartlägga chefers inställning till och uppfattning om delat ledarskap. Studien visar att 41 % delar ledarskap i någon form, 26 % delar enbart i praktiken och 15 % delar formellt. (Döös et al. 2005).

Delat ledarskap finns överallt i näringslivet i alla branscher på stora och små företag samt i kommuner, stat och landsting i mindre eller större utsträckning. Vad som även framkommer är att delat ledarskap finns i lika stor utsträckning bland män som kvinnor, men det finns flera män som har chefspositioner. Flertalet av dem som delar ledarskap är över 40 år och har lång erfarenhet av chefskapet samt är positivt inställda till ett delat ledarskap. De anser att de skulle vara bra att dela på arbetsbördan, få stöd av varandra och diskutera andra infallsvinklar i chefsarbetet för att minska sårbarheten och för att kunna få mer genomtänkta beslut samt ha ett bollplank. Chefskapet blir även roligare om det finns någon att dela det med. Positiva aspekter är att det bör finnas gemensamma värderingar, inriktningar och att personkemin stämmer överens. Därför menar cheferna att om ett samledarskap, som är det vanligast förekommande, ska fungera måste det finnas tillit till varandra, en gemensam grundsyn, öppen dialog och en prestigelöshet.

Det som är negativt är att det handlar om otydlighet och oklarhet i ansvar, i ledarskap samt i budskapet till medarbetarna och för organisationen. Det som mer diskuteras som negativt är att det kan bli missförstånd i kommunikationen samt att det kan bli problem om ärenden faller mellan stolarna. Det kan även vara resurskrävande att alltid behöva diskutera och informera varandra. (Döös et al. 2005).

En chef säger följande om delat ledarskap:

*”Jag skulle aldrig vilja bli biträdande chef. Jag vill kunna gå in i mitt arbete med själ och hjärta, och också ha fullt ansvar och befogenheter att göra det. Men jag skulle gärna dela.”* (LOOP 8/2006:21)

*Perspektivet på delat ledarskap i några kommunala verksamheter* av Wilhemson, Döös, Backström, Bellaagh & Hansson (2006) denna studie belyser varför och hur chefer organiserar sitt ledarskap gemensamt och undersöker också hur både medarbetare och överställda chefer uppfattar delat ledarskap och dess följder. Möjligheten att utvecklas som chef i ett delat ledarskap är att det kan ge positiva effekter, dels att dagligen kunna diskutera med någon och att vara ärlig mot sig själv och andra. Om två chefer klarar av att vara chef bättre än en chef så innebär det givetvis fördelar för medarbetarna, genom att det mestadels finns en tillgänglig chef som kan fördela arbetet och stödja medarbetarna. Att dela på ett ledarskap kan möjligen innebära att visa upp ett fungerande samarbete för medarbetarna och vara en social förebild. Flertalet chefer anser att det även är positivt för verksamheten och att de når bättre resultat. Besluten blir mera välgrundade och genomtänkta genom att det diskuteras och ventileras med kollegan. I vissa hänseenden är delat ledarskap lättare men kan också vara mer komplicerat, om samarbetet inte fungerar och att cheferna inte trivs tillsammans. Numera är ett delat ledarskap accepterat därför att de har uppnått positiva resultat, från att ha varit ifrågasatta.

(Wilhemson, Döös, Backström, Bellaagh & Hansson 2006).

Om delat ledarskap fungerar bra eller dåligt beror på vilken relation som cheferna förmår att skapa tillsammans. En arbetsrelation skapas inte på en gång utan det tar tid att utvecklas och lära känna varandra. Cheferna ska ha samma och olika roller samt vara en och samma chef men ändå bevara sin personlighet. Cheferna uppskattar och respekterar varandra oavsett om de upplever att de är lika eller olika. De kan hända att de som delar ett ledarskap inte har varit lika positiva till delandet men förändras när de lärt känna varandra och ser fördelarna med att kompensera varandras svagheter och styrkor. Detta gör att de kan slappna av som chefer och känna viss trygghet i sitt chefskap. Enligt Wilhemson et al. (2006) upplevs chefernas styrka som skrämmande, främst av kollegor, där de möts av såväl avundsjuka som ointresse. Några chefer har känt av att de bedöms som icke dugliga att vara chefer på egen hand. Men det finns även positiva reaktioner från kollegor där nyfikenheten tar överhand.

*Leda genom att dela*, en bok av: Holmberg och Söderlind (2004) där de har skrivit om förutsättningar för att lyckas, motiv för delat ledarskap, effekter och goda råd, både för organisationer, chefer men även för medarbetare till chefer som delar. Syfte med boken är att kunna inspirera chefer till nytänkande inom området ledarskap. Hur man tillsammans kan bygga och utveckla det goda arbetslivet där både medarbetare och chefer mår bra och utvecklas. Delat ledarskap ger ett spännande alternativ.

Ledarpar lyckas inte alltid enligt Holmberg och Söderlind (2004) vilket oftast beror på:

- \* brist på respekt för den andres kompetens och personliga egenskaper
- \* olika målbilder
- \* olika syn på människor
- \* ovilja att dela rampljuset med den andra
- \* olika ambitionsnivå

Då bör ledarparet ta sig tid att närma sig dessa frågor tillsammans.

I boken: *Delat ledarskap – om äkta och oäkta dubbelkommandon*, skriver Lambert-Olsson (2004) om det affärsdrivande företaget Ericsson som valde att rekrytera en extern verkställande direktör, när de hade hamnat i en kris. Detta var på grund av att de ville få fram någon som kunde se nya strukturer och möjligheter snabbt utan att hämmas av invanda tankemönster och beteenden. Detta blev en nytändning för hela organisationen i och med att de fick in nytt blod som kunde se företagets potential. Lambert-Olsson (2004) beskriver att syftet främst varit att med utgångspunkt i så kallade dubbelkommandon och andra sorters delade ledarskap översiktligt redovisa och diskutera sådana ledarskapsmodeller och försöka sätta in dem i ett sammanhang.

Det har gjorts en arbetslivsrapport av: Öman (2005) där han skriver om juridiska aspekter på samledarskap. Han har kommit fram till att det inte finns några hinder för delat ledarskap i offentliga organisationer. Däremot skriver han:

*”huvudregeln är att kommunerna själva bestämmer hur de vill ordna organisationen. Staten går in med författningsregler bara vid för samhället viktiga funktioner, såsom räddningsledare och verksamhetschef inom hälso- och sjukvård. Där kan det gälla att det måste finnas en ansvarig chef eller liknande.”* (Öman. 2005).

Syftet med studien: *Juridiska aspekter* av Öman (2005) är att belysa och kunna ge svar på frågan om det finns några juridiska hinder för att utöva delat ledarskap i den mest långtgående formen samledarskap samt därmed påvisa möjligheter och utveckla dagens juridiska praktik och tankesätt. Denna rapport kan uppfattas som provokativ för den ensamme chefen som är van att tillämpa lagen själv, men tanken är att rapporten ska ge möjligheter att arbeta fram juridisk praxis som hjälper till att finna juridiska lösningar för att kunna vara chef i samledarskap.

Det som eventuellt kan vara ett problem är när en chef redan är anställd och har ett anställningsbevis som chef, i och med det har chefen redan ett visst ansvar och befogenheter. Kan det strida mot dennes anställningsavtal att arbetsgivaren partiskt bestämt att en annan person samtidigt ska ha samma arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar. Det kan nämligen bli en sådan inskränkning i chefens arbetsuppgifter att anställningen ändras i formen på ett ogiltigt sätt. Arbetsgivaren kan i sina interna instruktioner ha bestämt att bara en person ska ha attesträtt för vissa konton. Men de regler som enbart följs av avtalen är att de kan ändras av avtalsparterna själva. Som framgår i Öman (2005) och hans rapport, finns det inga hinder i författningsbestämmelserna för att bedriva ett samledarskap, men det finns en svårighet som gör det komplicerat att ha ett samledarskap.

*”De absolut hindrande författningsbestämmelser som finns hindrar som regel bara samledarskap i fråga om den högste ledaren i organisationen och i fråga om författningsreglerade ledarskap för en viss verksamhet inom en organisation”* (Öman 2005).

Men ifråga om andra ledarskap inom en organisation t.ex. avdelnings- och enhetschefer, finns det absolut inga juridiska hinder. Det går ändå inte att komma ifrån att samledarskap innebär risker för otydlighet och oklara ansvarsförhållanden som inte finns när en enda person är ledare.

I dagligt tal använder organisationer att man ”delegerar ansvar” för något t.ex. på arbetsmiljöområdet, ekonomi mm, vilket i sin tur betyder att det egentligen inte är ansvar utan att chefer delegeras dessa arbetsuppgifter. (Öman. 2005).

## 4.2 Värdegrund

Nyköpings kommun har antagit en värdegrund och med det menas att det finns en gemensam syn på värderingar, attityder, etik och moral på arbetsplatser. Värdegrunden diskuteras med jämna mellanrum.

I Nyköping:

- \*kan och vill alla medarbetare göra ett bra arbete där de aktivt bidrar till sin egen och verksamhetens utveckling.
- \*är en hälsofrämjande arbetsmiljö för alla en grundförutsättning för att medborgarna skall få den bästa servicen.
- \*ger vi förutsättningar för ett medskapande förhållningssätt där alla upplever meningsfullhet, kan se sig i ett sammanhang och ges förutsättningar att aktivt vara med och påverka arbetet.

**Medarbetarskap** innebär att du som medarbetare:

- \*känner till och respekterar uppställda mål och givna ramar,
- \*deltar aktivt, ansvarsfullt och engagerat i det gemensamma arbetet för att nå uppsatta mål,
- \*aktivt deltar i utvärdering och kvalitetsförbättring av arbetslaget och det egna arbetet, tar ansvar för den gemensamma arbetsmiljön och gemenskapen i arbetslaget.
- \*kommunicerar rakt och ärligt och visar respekt för andras arbete.

**Ledarskap** inom Nyköpings kommun kännetecknas av att du som formell ledare:

- \*tydliggör politiskt fastställda mål och ramar, samt tar ansvar för att målen verkställs i det dagliga arbetet,
- \*är förebild och kulturbärare för ett öppet, ärligt och tillåtande arbetsklimat,
- \*skapar trygghet genom struktur, öppen och tydlig kommunikation, där du ställer realistiska krav samt följer upp resultat,
- \*tar ansvar för att skapa de rätta förutsättningarna så att medarbetarna upplever arbetet meningsfullt, blir uppmärksammade och ges förutsättning att aktivt kunna påverka sitt dagliga arbete,
- \*visar respekt för medarbetarna och tillit till deras förmåga att ta ansvar

( [http://www.nykoping.se/sv/Om\\_Nykoping/Nykoping\\_2011/Monsterarbetsplatsen/](http://www.nykoping.se/sv/Om_Nykoping/Nykoping_2011/Monsterarbetsplatsen/))

### 4.3 Kommunikationsteori

Kommunikation betyder rent språkligt ”göra gemensam”, ”dela något med någon”. Det är en kommunikationsprocess som kan uppfattas olika beroende på hur man tolkar det man samtalar om. Kommunikation är en process mellan två eller flera personer och det är ett samspel som bygger på ett givande och tagande, att tala samt att lyssna. För att kommunicera bra, bör personerna ha kommit fram till, hur var och en fungerar och använda sig av den insikt samt ha kunskap om att våra känslor styr kommunikationen och hur man kommer att reagera (Engquist. 2004).

När människor samspråkar med varandra så kommer verkligheten fram, vilka värderingar och regelsystem som styr tillvaron. Vi människor har olika syften och mål med vår kommunikation men tre önskemål förekommer mera:

1. Behov av att få kontroll över en situation
2. Samtalet skall bidra till en personlig utveckling
3. Man vill bli bekräftad

Under samtalen när vi kommunicerar, försöker vi komma fram till vad det är som styr samtalen och vad det är för styrka i kommunikationen. Vad är det som sägs och vad är det som inte sägs men även om det finns en undermening i samvaron. Vi människor försöker få trygghet i vår kommunikation för att vi vill veta vad som gäller och känna att vi har situationen under kontroll.

*”Det är lättare att stå ut med obehagliga besked, som kan väcka vrede eller rädsla, än att inte veta och gripas av den ångest som brukar vara förknippad med att inte ha fast mark under fötterna”* (Engquist. 2004:39-40).

Människor har sin egen subjektiva bild men för att samtalet ska leda till en personlig utveckling av den verklighet som samtalet befinner sig i, är det personens egna verklighetsbilder som växer fram till nya tankar och illustrationer och vi människor gör då nya associationer som kan medföra nya bilder, vilket då leder till en utveckling.

Alla människor vill på något sätt bli bekräftade i den situation de befinner sig i och få känna att deras åsikt och värdering blir tagen på allvar. Att bekräfta en annan människa är att respektera denna för vad hon/han är (Engquist. 2004).

Engquist (2004) skriver att ingen människa kan i alla situationer vara välintegrerad och även de mest välintegrerade får finna sig i att vara det av och till. Men att vara en integrerad människa har inget att göra med att en person är säker i de flesta situationer, personer som vågar visa sin osäkerhet tolkas som tryggare än personer som har en alltigenom säker attityd. Engquist beskriver det så här: jag känner en person som är högt kvalificerad och välutbildad. Engquist (2004) skriver att personer som förknippas med att var integrerade, har en egen grund att stå på, en egen filosofi eller ståndpunkt till livet som syns av kunskaper och erfarenhet. Den chef som ska tolkas som trovärdig bör hitta sin egen ledarskapsfilosofi.

#### 4.4 Jag och Du teori

Jag och Du teorin kommer ifrån Buber (1997) och bygger på det socialpedagogiska förhållningssättet. Världen består av två delar för människan och ordparen består av Jag - Du samt Jag - Det. Dessa ordpar utsäger inte något som kan vara utanför dem, men när de uttalas skapar det en verklighet och orden uttalas från egentliga väsen, när då Du uttalas, uttalas samtidigt Jaget i ordparet Jag – Du.

*”Man säger, att människan lär känna sin värld. Vad betyder det? Människan far över tingets yta och lär känna dem. Hon hämtar från dem en kunskap om deras beskaffenhet, erfarenhet. Hon lär känna hurudana tingen är. Men erfarenheter ensamma för icke världen till människan”. (Buber. 1997:9-10)*

Buber, talar om två olika förhållningssätt som är motsatta varandra ”Jag – Du” samt ”Jag och Det” relationer. Den grundläggande relationen är ”Jag – Du” och det är den som är den mest mänskliga som vårt jag skapas i, vilket är grunden och uttrycket för all mänsklig existens. När det skapas en ”Jag – Du” relation mellan människor bildas det en gemenskap och utan en ”Jag – Du” relation finns det inte en möjlighet att bilda en helhet, mening eller ett sammanhang i vår tillvaro (Blomdahl Frej 1998)

Enligt Blomdahl Frej (1998) är en ”Jag – Du” relation, framför allt hur vi ser och bemöter varandra, vi människor handlar utifrån nuet och i den konkreta livssituationen vi befinner oss i, relationen är av ömsesidig karaktär. Vi människor påverkas av varandra och i denna situation är vi båda subjekt och kommunikationen är dialogisk. I ”Jag – Du” relationer utvecklas och förändras vi som människor. Det andra förhållningssättet som Buber talar om är ”Jag – Det” och den relationen bygger på ett subjekt och objekt förhållande. Duet är i denna relation ett Det, och det betyder att det är ett objekt som ska vara eller är någonting, som ska analyseras, åtgärdas, behandlas och manipuleras. Kommunikationen av denna art är ensidig och även statisk och någon dialog skapas inte, vilket innebär att relationen kännetecknas av asymmetri, varvid olikhet i makt och inflytande också ofta är ett mål.

Blomdahl Frej (1998) skriver att ”Jag – Du” relationen är ett mål i sig, samtidigt som ”Jag – Det” är ett medel som används för att nå mål mer eller mindre medvetet i det vardagliga livet samt i privata relationer. I professionella relationerna inom vård och social omsorg är det medvetet och metodiskt och det är denna relation som beskrivs i brukarperspektivet, när det skildras vilket förhållningssätt och metoder som används i socialt arbete.

Sanningen är att vi inte bara kan leva i ”Jag – Du” relationer, våra känslor och upplevelser måste bli till erfarenheter som vi kan använda, analysera och strukturera, vi måste ibland även inta en objektiviserande hållning mot andra människor. Utan dessa relationer från ”Jag – Du” relationen till ”Jag – Det” förhållandet skapas ingen vetenskaplig kunskap om människan och samhället. Har vi inte denna kunskap kan vi inte utveckla professionell kunskap och i sociala omsorgsyren krävs ett mellanmänskligt och medmänskligt förhållningssätt, för denna kunskap som vi får vid möten med andra människor i ”Jag – Du” relationen, får inte utplånas.

## 5. Metod

Här presenterar vi metodval, litteratursökning, urval, genomförande av enkätstudie, genomförande av intervjuer, bearbetning och analys av data, bortfall, reliabilitet och validitet samt etiska ställningstaganden.

### 5.1 Metodval

I vår studie tillämpar vi en kvantitativ och en kvalitativ metod med en hermeneutisk ansats. Den kvantitativa och den kvalitativa metoden använder vi därför att vi vill få ett bredare och djupare resultat om respondenternas subjektiva uppfattning av delat ledarskap. Backman (1998) skriver om kvantitativa metoder som låter sig transformeras i numeriska observationer, dit hör bland annat enkäter och frågeformulär. Kvale (1997) skriver att den kvalitativa forskningsintervjun har som mål att få mångsidiga beskrivningar av de intervjuades livsvärld. I den kvalitativa intervjun försöker forskaren få en så djup förståelse som möjligt av det som studeras och som även är viktigt i den intervjuades livsvärld. Intervjuaren försöker få den intervjuade in i vissa teman och frågor men inte till bestämda uppfattningar om dessa teman. Starrin (1991) skriver att ju mer vi lär oss om en kategori ju lättare ser vi kategoriens dimensioner och kan förstå delarna i en helhet. Vi använder oss av kategorier och teman för att kunna sortera in resultaten på rätt ställen.

Teman i studien är:

- \* Synen på delat ledarskap
- \* Begreppen om delat ledarskap
- \* Vad som kan delas

Dessa teman har vi fått fram genom syftet och frågeställningarna i studien.

Hermeneutiken handlar om tolkning, förförståelse och förståelse mellan delarna och helheten. Chefskapet är så komplext att det bör finnas en förståelse för alla delar i ledarskapet för att se helheten. Alvesson och Sköldberg (1994) anser att förståelsen inom den hermeneutiska ansatsen nås genom att forskaren sätter delarna i relation till helheten. Helheten eftersträvas att nås genom delarna. Detta förtroliga och integrerade samspel mellan del och helhet benämns enligt författarna som den hermeneutiska cirkeln eller spiralen.

För oss utgör, i detta sammanhang, organisationen vård och omsorg en helhet. Den gemensamma värdegrunden för kommunen, tycker vi är en del i organisationen. Den tydliggör vilka värderingar vård och omsorg anser ska finnas på en arbetsplats samt vad som förväntas av de personer som ska arbeta i kommunen. Det här tycker vi är vissa delar i en helhet.

### 5.2 Litteratursökning

Litteraturen har vi sökt i olika databaser via sökmotorerna: Book- it, Libris och Elin. Vi har använt oss av sökorden: delat ledarskap och ledarskap inom social omsorg. Vi har även sökt på arbetslivsinstitutets hemsida där vi sökt artiklar om delat ledarskap. Vi har haft kännedom om att Arbetslivsinstitutet ska läggas ner vid halvårsskiftet 2007 och därför är det nu svårigheter att nyttja deras bibliotek och publikationer.

### 5.3 Urval

Urvalet i undersökningen utgörs av en divisionschef, två områdeschefer och 28 enhetschefer. Urvalet baseras utifrån undersökningens syfte och frågeställning. Vi tillämpar ett bekvämlighetsurval inför våra intervjuer, därför att vi känner till verksamheten och några av våra respondenter. Redan under vårt PM – arbete tog vi kontakt med en respondent och fick av henne veta bakgrunden till varför kommunen var intresserade av ett delat ledarskap, vilket då påverkade vårt urval av respondenter.

Vi valde respondenter utifrån syftet och frågeställningar eftersom vi vill undersöka, vad chefer inom vård och omsorgsverksamheten anser om delat ledarskap. Kvale (1997) skriver att man som forskare får kompromissa mellan att göra ett representativt urval eller välja det som finns till hands. För att svaret ska bli så representativt som möjligt har vi använt oss av chefer på alla nivåer inom vård och omsorgsverksamheten.

### 5.4 Genomförande av enkätstudie

Vi utformade enkätfrågorna efter syfte och frågeställningar och kom då fram till att vi först ville ha svar på om någon i kommunen har erfarenhet av delat ledarskap samt hur stort intresse det fanns och om cheferna var positiva eller negativa till delat ledarskap. Vi ville också få svar på vad cheferna ansåg att de skulle kunna dela på i ett delat ledarskap. Vi använde oss av fyra kryssfrågor med alternativen - mycket, ganska, måttligt, lite och inte alls samt även en ja och nejfråga. Trost (1994) skriver att svarsalternativen – alltid, ofta, sällan eller aldrig anses vara attityd och åsiktsfrågor.

Under varje fråga fanns utrymme för att lämna in synpunkter skriftligt. Den femte frågan var öppen att besvara med bara synpunkter. Trost (1994) skriver att det inte bör vara för många frågor i formuläret därför att det tröttar ut den tillfrågade och risken är att de svarar på måfå. Vi hade först tänkt göra papperskopior och åka runt till respondenterna med dessa samt även hämta upp dem, men tillsammans med en annan respondent kom vi fram till att det enklaste sättet och det minst tidskrävande var att skicka enkäten via e-post. För att göra en enkät som respondenterna kan besvara genom att den kommer som en bifogad fil, fick vi hjälp av en datakunnig kamrat. När enkäten var klar fick vi ta kontakt med en assistent på ledningskontoret för att få tillgång till alla respondenters e-post adresser. Efter att vi fått dessa adresser så skrev vi in dem i vår egen maillista och skickade iväg enkäten till respondenterna med en presentation av oss (se bilaga I och II). Det blev problem för vissa av respondenterna att bifoga enkäten tillbaka till oss, vilket gjorde att vi fick skicka ut en påminnelse tidigare än vi tänkt, för att även förklara hur de skulle gå tillväga med enkäten. Vi gav även ett alternativ till att besvara enkäten på datorn, istället kunde de skriva ut den och skicka papperskopian till en chefsassistent, där vi senare hämtade dessa svar.



## 5.5 Genomförande av intervjuer

Vi skickade e-post till våra respondenter om alternativa datum för intervjutillfälle och efter några dagar fick vi tillbaka svar.

Vi konstruerade våra intervjufrågor som är halvstrukturerade, vi har tio huvudfrågor med alternativa följdfrågor (se bilaga III). Dessa frågor var vi tvungna att bearbeta fram och tillbaka, dels för att det skulle bli rätt formulerade och vara relevanta för ämnet men även för att få svar på syfte och frågeställningar. Eftersom syftet är att undersöka och kartlägga vad chefer inom vård och omsorgsverksamheten anser om delat ledarskap samt vilka inställningar och attityder de har till delat ledarskap. Då utformade vi frågor om cheferna var positiva eller negativa till delat ledarskap men även vad cheferna har för syn på delat ledarskap och vad de lägger in i begreppet. I den tredje frågeställningen behövde vi få svar på vilka arbetsuppgifter som cheferna skulle kunna dela på i ett delat ledarskap. Kvale (1997) skriver att används halvstrukturerade intervjufrågor finns det möjlighet att göra ändringar vad det gäller frågornas form och ordningsföljd under intervjun för att följa upp svaren från den intervjuade. Under intervjuerna fick vi ibland byta ordning och struktur på frågorna för att få samtalet följsamt.

Samtliga intervjuer utfördes på respondenternas arbetsplatser. Vid intervjutillfället informerade vi om de forskningsetiska riktlinjerna: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet samt att de, om de vill, får ta del av materialet. Innan vi träffade respondenterna prövade vi bandspelaren så att den fungerade som den skulle, vilket vi också gjorde vid intervjutillfället. Efter varje intervju tackade vi respondenterna för att de deltagit i vår studie.

## 5.6 Bearbetning och analys av data

I den kvantitativa delen bearbetar vi resultatet av enkätundersökningen, där vi fått svar på våra standardiserade frågor av 26 respondenter.

När vi fick in alla enkätsvaren, började vi bearbeta enkäten, genom att först dela upp svaren i variabler, erfarenheter, intresse, om verksamheten skulle vinna på ett delat ledarskap samt om det skulle vara positivt för dem själva. Trost (1994) beskriver det som att läsa av data då ges varje fråga en ny innebörd genom att kallas variabel och varje ny variabel bildar ett tänkt mönster. Vi använde dataprogrammet Excel för att kunna göra både stapel – och cirkeldiagram, där siffrorna fördes in i procent. Stapel diagram gjorde vi för att ange hur många som svarat på alla frågorna, sedan gjorde vi cirkel diagram på varje fråga för att det skulle bli lättöverskådligt. Under varje diagram skrev vi in svaren på de fria frågorna, vad respondenterna hade för synpunkter och sammanställde dessa efter vilka svar de angett. Den femte frågan sammanställde vi efter en särskild struktur nämligen: om de var intresserade att dela ledarskap samt om de ansåg att ett delat ledarskap var positivt för dem som enhetschefer. Detta var inte helt korrekt så därför flyttade vi de fria svaren till den kvalitativa delen.

I den kvalitativa delen bearbetar vi resultatet av fem intervjuer genom att transkribera nästintill ordagrant. Bearbetning av data innebär att överföra datamaterialet från en form till en annan. Genom att vi lyssnar noggrant på vad som sägs och spolar bandet fram och tillbaka kan vi överföra talspråk till skriftspråk. När vi transkriberade de två första intervjuerna, skrev vi ner även skratt, hummanden och pauser men när vi insåg att detta inte tillförde studien något, så utelämnade vi dessa. Vi använder oss av ordbehandlingsprogram på datorn när vi transkriberar intervjuerna som vi sedan skrev ut.

Vi läste igenom intervjuerna ett antal gånger för att kunna sälla ut den relevanta informationen och placera in svaren under varje tema och teman blev för oss:

- \* Synen på delat ledarskap
- \* Begreppen om delat ledarskap
- \* Vad som kan delas

Starrin (1991) skriver att det är svårt att veta var den första pusselbiten passar bäst men ju mer bitarna kommer på plats ju lättare blir det och vi ser ett mönster som bildar en helhet. För att kunna kategorisera in rätt svar till varje tema, där vi utgick från frågeguiden som är: synen på delat ledarskap, begreppen och vad som kan delas, har vi använt oss av Mind Map (tankekarta) och överstrykningspennor. Vi har sedan tolkat och studerat svaren utifrån hermeneutiken, för att få en så fullständig förståelse som möjligt. När vi tolkat svaren har vi försökt att se varje respondent och dennes svar som en del därefter har vi kategoriserat in svaren i rätta teman för att kunna tolka detta och för att få en helhet. Under hela tolkningsarbetet kan vi inte bortse från att vi har en förförståelse eftersom vi har arbetat i kommunen och inom äldre- och handikappomsorgen, men vi har fått en ny förståelse under resans gång samt att vi hela tiden har pendlat mellan förförståelse och vår nya förståelse som vi har sammanfogat till en ny förståelse. Vi har som Alvesson och Sköldberg (1994) skriver en förföreställning som omvandlats under processens gång och fått en djupare förståelse av intervjutexten och de fria svaren från enkäterna. Genom intervjutexten har vi fått en djupare och rikare mening och vår gamla förförståelse har ersatts av en ny förståelse.

Vi har såsom Alvesson och Sköldberg (1994) skriver, analyserat genom att ställa frågor till intervjutexten och ”lyssnat” av vad som egentligen sägs och på så sätt ”samtalat” med texten samt tolkat detta. I och med att vi har inspirerats av den hermeneutiska cirkeln har vi fått helheten av delarna men vi måste alltid vara öppna för de mångfaldiga tolkningarna.

## **5.7 Bortfall**

I enkätundersökningen är bortfallet, 36,6 % (dvs. 15 av 41 har inte svarat på enkätfrågorna). En respondent var föräldraledig, så därför skickade vi ut 41 enkäter via mail. Vi skickade ut en påminnelse veckan därpå när vi ansåg att vi inte kunde vänta längre. Det här kommer vi ytterligare att diskutera i vår metoddiskussion.

Ett visst bortfall fick vi på grund av att några respondenter inte kunde eller visste hur de skulle bifoga enkäten tillbaka till oss.

## **5.8 Reliabilitet och validitet**

Reliabilitet handlar om med vilken noggrannhet studien är genomförd och om det möjligen går att upprepa undersökningen och göra den precis likadan. En hög reliabilitet är uppnådd då undersökningen kan upprepas av andra forskare med samma resultat som följd. Validitet är att mäta det som forskaren avser att mäta. I den kvantitativa metoden mäter vi det som vi har för avsikt att mäta, med standardiserade frågor, för att få så hög reliabilitet som möjligt, vilket också Trost (1994) skriver, det ska inte vara någon skillnad om jag svarar idag eller imorgon.

I den kvalitativa metoden är vi medvetna om att vi aldrig kan vara helt objektiva, beroende på att vi har en förförståelse i ämnet. Enligt Alvesson och Sköldbberg (1994) så har forskaren egna referensramar som inte går att bortse ifrån.

Vår undersökning kan bli svår att upprepa eftersom respondenterna sannolikt har fått nya erfarenheter i ämnet och vid en upprepad undersökning är det inte troligt att respondenterna ger samma svar. Kvale (1997) skriver att det är beroende på hur man tolkar texten och frågorna. En annan problematik beträffande innebörden kan uppstå om respondenterna och forskaren inte tolkar frågeställningarna på samma sätt.

Avsikten med vår undersökning är inte att generalisera utan att utforska vad en viss grupp människor anser om delat ledarskap.

## **5.9 Etiska ställningstaganden**

Den här studien följer vetenskapsrådets principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning (Forskningsetiska principer 2002). Det finns fyra huvudkrav som bör följas, dessa är: informationskravet, samtyckekravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet, dessa krav innebär att respondenter som har deltagit i undersökningen har blivit informerade att det ska byggas på frivillighet, full anonymitet ska råda och att bara behöriga personer ska ha tillgång till materialet. När studien är iordningsställd och avslutad då ska materialet i form av anteckningar och kassetband mm förstöras. Respondenter kan, om de vill, få tillgång till och möjlighet att kunna ta del av studien under arbetets gång.

## **6. Resultat**

Detta kapitel börjar med det kvantitativa resultatet av vår empiriska studie. Vi redovisar resultatet av vår enkätundersökning, där vi fått svar på våra standardiserade frågor av 26 stycken enhetschefer. Vi redovisar våra svar med diagram och en kort kommentar. Därefter följer det kvalitativa resultatet, från intervjuerna och de fria svaren i enkäterna. Vårt syfte är att undersöka och kartlägga vad vård och omsorgsverksamheten i Nyköpings kommun anser om delat ledarskap. Vi vill också undersöka vad divisionschefen/områdeschefer/enhetschefer har för inställningar och attityder till delat ledarskap. Vad är deras uppfattning eller åsikt och ser de i sådana fall positivt eller negativt på att dela ett ledarskap. För att få svar på syfte och frågeställningar har vi använt oss av teman:

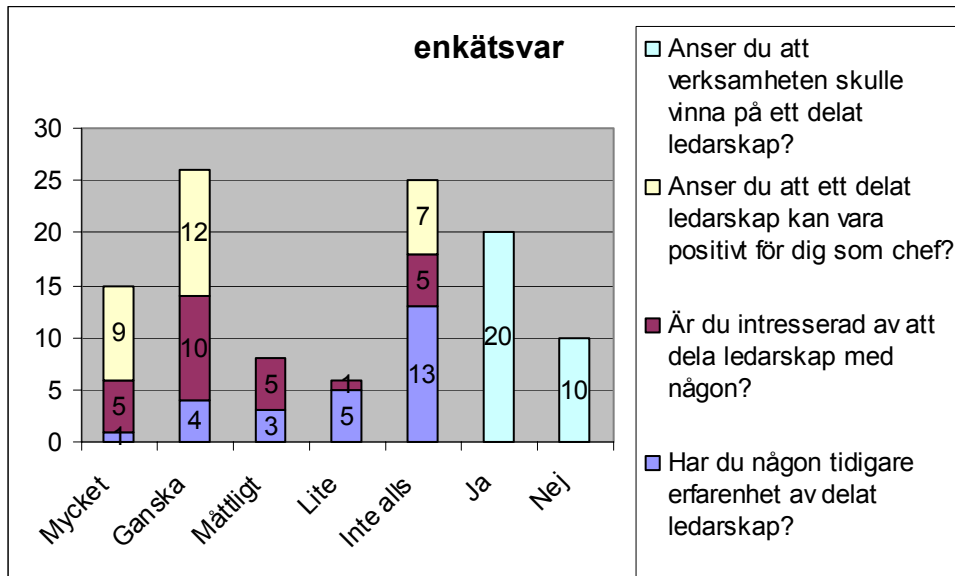
Synen på delat ledarskap

Begreppen om delat ledarskap

Vad som kan delas

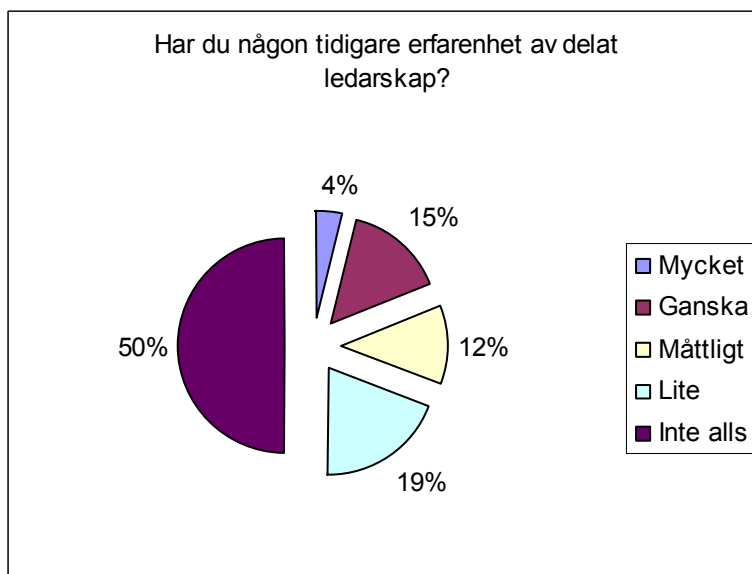
## 6.1 Resultat av den kvantitativa undersökningen

Tabell 1



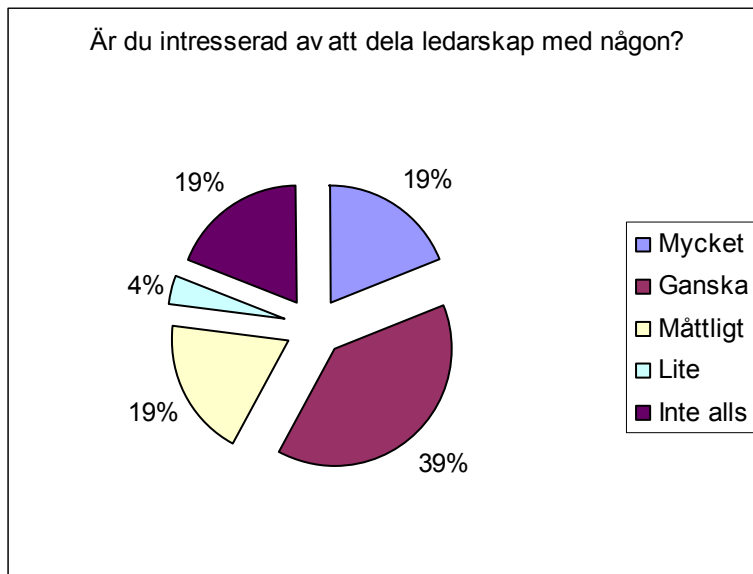
Detta stapeldiagram är en översikt över antalet svarsfrekvenser över våra standardiserade frågor. Ja och nej frågan besvarades av några enhetschefer med både ja och nej svar, därför finns det 30 svar angivna.

Tabell 2



Övervägande del av enhetscheferna har ingen erfarenhet av delat ledarskap.

**Tabell 3**



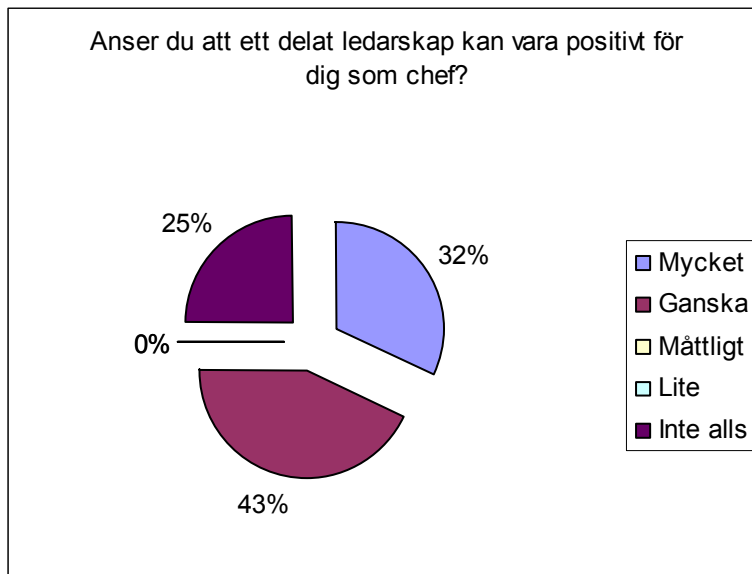
Övervägande del av enhetscheferna kan tänka sig att dela ledarskap med någon.

**Tabell 4**



De flesta av enhetscheferna anser att det skulle vara bra för deras verksamhet att ha ett delat ledarskap.

**Tabell 5**



Flertalet av enhetscheferna tycker att ett delat ledarskap skulle vara positivt för dem som chefer.

I den kvantitativa delen fick vi väldigt mycket fria svar i alla frågor. Alla dessa svar ingår i den kvalitativa delen utom svaren på vilken erfarenhet de har, så dessa svar presenteras här nedan.

En del enhetschefer har arbetat som biträdande chefer, andra har haft ett nära samarbete och haft möten samt planeringsdagar tillsammans. En del enhetschefer har erfarenhet från privat verksamhet.

## 6.2 Resultat av den kvalitativa undersökningen

### 6.2.1 Divisionschefens syn på delat ledarskap

Delat ledarskap måste vara väldigt tydligt redan från början för att det ska kunna fungera. Divisionschefen säger att det är beroende på vilka verksamheter och personer det gäller. Hon anser att alla verksamheter eller enhetschefer inte passar för att ha delat ledarskap. Hon talar om att vissa enhetschefer är ensamvargar och måste jobba själva. Divisionschefen funderar mycket på vad det kan ge att arbeta i team och då främst tänker hon på de större enheterna som finns i kommunen. Hon anser att på stora äldreboenden med många medarbetare är det många enhetschefer som gör samma sak, vilket hon tycker är slöseri med resurser och att de skulle kunna vinna på att dela ledarskapet för att tillvarata varje ledares kunskaper och kompetenser.

Att få ett äldreboende att fungera bra och inte som olika enheter, med det anser divisionschefen, att i det här huset arbetar vi efter denna modell eller dessa metoder. Om det fungera bra på en enhet kan enhetscheferna ta med sig ”gobitarna” dvs. de bra delarna, till en annan enhet, där det fungerar mindre bra.

*”Å då är alla införstådda med att det gör man på alla avdelningar, fast man gör det tillsammans. Så tänker jag. Det är lite det jag menar när jag säger: man tar vara på det gottaste. Nånting som funkar på två av avdelningarna eller det borde kunna funka på de andra också om det nu är bra”.*

Divisionschefen anser att det är positivt för verksamheten att enhetscheferna är bra på olika saker, om det är problem med vissa saker kan enhetscheferna få möjlighet att lära av varandra samt få stöd och utbyta erfarenheter.

Om man har ett delat ledarskap så kan det bli lättare eller mindre tungt när det uppstår problem. Det kan bli så att de kan se saker från olika håll och att de får nya infallsvinklar eftersom de har olika erfarenheter med sig i bagaget.

Hon anser att det är viktigt att personer som ska dela ledarskap måste komplettera varandra. Man kan inte ha flera enhetschefer som alla måste vara bäst eller som själva måste ha kontroll på allting. Hon anser att det som kan vara negativt är om enhetscheferna ska överträffa varandra i sitt ledarskap istället för att utnyttja varandra resurser.

Det finns även en risk att vissa enhetschefer inte släpper ifrån sig bitar och istället lägger sig i sådant som de tänkt dela på, därför att de vill ha full kontroll själva.

*”Förutsättningar för ett delat ledarskap, det är ju att det är en väldigt rak och öppen kommunikation, annars funkar det ju aldrig! Å, då handlar det ju om att man även måste tala om vad som är dåligt”.*

*”Har man inte den raka och öppna kommunikationen, då kan man glömma delat ledarskap. Om man håller på att pinka revir i alla fall det fungerar inte”.*

Hon anser att ett delat ledarskap kan vara till fördel när man kommer som ny enhetschef, för det är inte lätt att kunna prioritera vad som är viktigt alla gånger. Det är idag många enhetschefer som är ensamma på sin arbetsplats eller på sitt kontor och därför kan ett team vara en stor fördel och hjälp för enhetscheferna.

Hon anser att när en enhetschef går i pension eller slutar av annan anledning och de då ska nyanställa enhetschefer, att de startar med ett delat ledarskap. Det är inte så lätt att förändra när man redan är anställd på andra premisser och detta måste respekteras.

Divisionschefen anser även att det är bra att kunna få in någon som har erfarenhet sen tidigare av delat ledarskap. Hon har talat med en som hade delat ledarskap och den personen tyckte det var helt suveränt, dels vid ledigheter, att de alltid hade stöd och hjälp av varandra. Med det blev det en bra arbetsmiljö, vilket gav trygghet åt cheferna.

Divisionschefen säger att man lätt blir gammal och van i sitt område, dvs. blir hemmablind, därför anser hon att i ett delat ledarskap skulle enhetscheferna se saker med flera ögon och höra med flera öron.

Divisionschefen anser att det är ett spännande område och hon tror att det skulle kunna göras mera!

## 6.2.2 Områdeschefernas syn på delat ledarskap

En områdeschef anser att innan hon bestämmer sig för att använda sig av ett delat ledarskap, skulle hon göra en riskanalys: vad som skulle kunna hända och då göra en handlingsplan. Därefter skulle hon stämma av och utvärdera, vad har fungerat bra och vad har fungerat mindre bra samt eventuellt också göra en checklista där det tydligt framkommer vem som gör vad. Hon tror att det är beroende på vad det är för sorts verksamhet, organisation och vad det då skulle krävas för sorts ledarskap.

Områdescheferna anser att enhetschefer idag har väldigt många underställda medarbetare och i det ser de vissa svårigheter, att få en chef att fungera med ett ledarskap fullt ut.

*” jag tänker mycket på dels att vara ledare, arbetsledarrollen som fått stå tillbaka en hel del under en ganska lång tid och det är det man säger ute i grupperna med att man saknar ledaren”.*

Enhetscheferna som ska dela ledarskap bör känna för varandra men även kunna ge och ta kritik säger en områdeschef. Hon anser att det är tufft att vara enhetschef idag och att det skulle stärka personen, att kunna bolla idéer och komma fram med lösningar tillsammans och att enhetscheferna aldrig är utlämnade eller ensamma. Hon anser även att enhetscheferna skulle kunna bli modigare och att två tankar och två idéer måste vara bättre än en.

Områdescheferna anser att det inte gör något att enhetscheferna är olika som person, utan att det kan vara en god förutsättning, men det gäller att veta om sina förmågor/oförmågor samt att de är mogna och har kommit en bit i sitt ledarskap. En områdeschef tror att det krävs att enhetschefer har lite på fötterna, har lite mer livserfarenhet och vågar lite mer.

*”en förmåga som kvinnor men också en oförmåga att vi kvinnor tror att vi kommunicerar mycket utan att vi kommunicerar och att det måste vara väldigt tydligt, med möten, uppföljningar, avstämningar för att annars tar vi mycket för givet”.*

En områdeschef anser att det kan vara en fördel med ett delat ledarskap när det kommer en ny enhetschef, så den personen kan gå in lite mer som lärling, istället för att ta hela ansvaret själv. Hon anser att det är jätteviktigt att personer som ska dela ledarskap bör ha en god självinsikt så att de vågar säga, att det här är inte jag bra på, det är du bättre på. Hon anser också att i ett delat ledarskap skulle enhetscheferna bli mer öppna för varandra, de skulle kunna hoppa in för varandra samt få mer inblick i varandras arbete och inspireras samt lära av varandra. På det sättet skulle vård och omsorgsverksamheten få en större kompetens totalt sätt enligt henne.

*”Men sen tänker jag också, typ när det kommer en ny, lite osäker då, så tänker jag också att det skulle kunna vara positivt en fördel om man hade ett delat ledarskap”*

En områdeschef anser att enhetschefer inte bör ha för stort behov av att framhäva sig själva utan att de verkligen kan samarbeta och ta vara på varandras starka och svaga sidor. Hon anser också att det skulle vara positivt för enhetscheferna att kunna utmana varandra, för att utvecklas.

*”jag tror att man måste vara lite prestigelös också att det är inte så viktigt att jag står upp och är chef, utan det kanske är lika viktigt att du står den här gången och jag kan kliva tillbaka”.*



En områdeschef säger att det har pratats i organisationen om att ett delat ledarskap kan innebära en risk för enhetscheferna om medarbetarna spelar ut enhetscheferna mot varandra. Men så här beskrev hon:

*”Fast jag är ju inte så benägen att se risker, vet du. Nej, jag tror man kan pröva, det är ju ingen fara skedd.”*

En områdeschef anser att det finns en risk om det är för otydligt uppdelat mellan enhetscheferna och att kommunikationen inte är tydlig. Tydlighet är något som bägge områdescheferna uttrycker bör finnas i ett delat ledarskap om det ska fungera.

*”jag tror att det lite som jag var inne på om man tydliggör de olika funktionerna inom chefskapet att ledarrollen kan bli tydligare i delar i chefskapet”*

*”Jag tror att en risk kan vara att personalen känner sig osäker, vem är det som är min chef, om man inte är tydlig när man går ut”.*

Ett delat ledarskap passar inte alla, säger områdescheferna och det beror på hur enhetscheferna är som personer och med vem de ska dela men även vilken verksamhet de ska arbeta i.

*”Men det är mycket vi kan inspirera varandra sen kanske det inte passar alla. Det har med personkemi och personlighet att göra”.*

En områdeschef anser att om en enhetschef har 40 medarbetare eller flera, kan det var svårt att hinna arbeta med utvecklingsfrågor, och i och med ett delat ledarskap skulle enhetscheferna kunna dela upp arbetet. Hon anser att det skulle bli ett bättre och bredare resultat, vilket skulle kunna medföra ett upplevt bättre ledarskap.

*”jag hoppas att vi kommer dit att vi provar delat ledarskap” och  
”det finns alla förutsättningar och alla möjligheter det ser jag verkligen positivt på”*

### **6.2.3 Enhetschefernas syn på delat ledarskap**

Enhetscheferna anser att det är viktigt att ha samma människosyn och grundvärderingar. De anser att det är en förutsättning för att ett delat ledarskap ska bli bra, men att de ändå är olika som personer med olika starka och svaga sidor, där de kan komplettera varandra. Flertalet enhetschefer anser att det är betydelsefullt att ha någon att bolla tankegångar, problematik och idéer med, vilket de idag saknar, när det blir problem av olika anledningar. Då anser de att de kan få hjälp och stöd och att de inte står ensamma i svåra samtal och situationer.

*”det finns olika anledningar till att vi vill ha delat ledarskap”*

En del enhetschefer anser att de är ganska ensamma i ledarrollen så därför har de diskuterat att de ska gå två enhetschefer till vissa grupper men att det är klart och tydligt för den gruppen att de kommer bägge två. De anser också att det ska vara en tydlig rollfördelning med vem som säger vad, så att de inte kan bli utspelade mot varandra av medarbetarna. Genom att reflektera med varandra kan enhetscheferna lättare lösa svårigheter och de säger att fyra ögon ser mer än två och att fyra öron hör mer än två.

*”det här lite dagliga kan man klara sig men som i det här utvecklingsdelen att driva vidare i en grupp eller se vad just den gruppen behöver, två ser mer än en”*

*”man måste vara väldigt tolerant mot varandra och trivas som person med varandra så att det funkar bra”.*

En enhetschef vill ha ett delat ledarskap för att hon anser att det behövs ett gemensamt och nära samarbete, där de kan få råd och stöd av varandra, därför att två är starkare än en, vid problemlösningar.

*”Det är nog så att om man bygger ut det på ett bra sätt så att man verkligen har sin kollega till bollplank och så vidare, tror jag att det är jättebra men det kostar på lite jobb att få det att fungera, man måste ha tiden att reflektera tillsammans man kanske tjänar på det på ett sätt men det tar tid innan man kan ta del av det”.*

Vid resurskrävande ärenden är det bra att vara två, enhetschefer anser då att de får möjlighet att diskutera och få feedback direkt. De anser även att det är bra att dela ledarskap vid planeringsdagar och möten.

Några enhetschefer säger att det inte blir lika sårbart när någon har semester/ledighet eller vid sjukdom, att det då finns någon som är lika insatt i arbetet som de själva. Tillgängligheten ökar för medarbetarna när det alltid finns en närvarande enhetschef. Några enhetschefer uttrycker också möjligheten att få arbeta med de frågor de ”brinner” för och att lägga mer tid på det de är bra på.

*”Jag tror att det är en väldig utveckling för en som person”.*

*”utifrån det att man vet att man måste samordna sig emellan prata ihop sig med kollegor också, innan man går ut och säger saker eller att man också är försiktig innan man lovar någonting, har checkat av med varandra”.*

Några enhetschefer anser att det även finns baksidor med att dela ledarskap där de anger att det är svårt att dela upp arbetsuppgifter på ett heltäckande och tillfredställande sätt. De säger att ett delat ledarskap kräver ett tydligt ledarskap gentemot kollegor och medarbetare men att det kan bli svårigheter med fördelning av områden. Men de anser att det måste vara tydligt, vem som ansvarar för vad samt vem som har attesträtt.

*”Det ska inte ena gången vara si och den andra gången så, utan det måste vara helhjärtat, det går inte att vackla på kanten, äsch idag är det så här och imorgon är det så här. Det måste vara väldigt tydligt för att det ska bli ett ledarskap överhuvudtaget”.*

En enhetschef anser att det är svårt att dela på ansvaret gentemot medarbetarna, vilket kan upplevas som förvirrande. Några enhetschefer anser att olika ledarstilar försvårar ett delat ledarskap. De anser att det är svårt att stå eniga i alla frågor, vilket de anser är viktigt för medarbetarna. Vissa enhetschefer anser att de bör ha överseende, om den andra av gammal vana, bestämmer något över huvudet på dem.

*”att man kanske hela tiden måste vänta in varandra, har man otur kanske det inte går lika snabbt till beslut, hela tiden kolla med varandra. Jag tror att det finns jätte många bra sätt att ha delat ledarskap man måste kanske inte vänta in i allt. Jag tror att om man lär känna varandra så är det okej att ta vissa beslut”.*

Någon enhetschef hade också erfarenhet av ett delat ledarskap och anser att det inte fungerade för någon inblandad samt att några enhetschefer vill ha kontrollen och bestämma själva, de anser sig mera effektiva då. Många enhetschefer anser att delat ledarskap inte passar alla, personkemin måste stämma överens för att det ska fungera.

*”det bygger på att personkemin stämmer ihop för att lyckas, sen tror inte jag att man behöver vara lika som människor, tror inte jag men hur man ska driva verksamheten måste man stå eniga, så det inte uppstår några konflikter i personalgrupperna”.*

En enhetschef kan tänka sig att dela med någon som är hennes motsats och det har betydelse med vem hon delar. Hon säger att effekten av detta skulle vara total kompetens i alla frågor, (personal, ekonomi och verksamhet) vilket hon anser skulle bli trygghet för både personal, brukare och anhöriga.

Några enhetschefer anser att det är lättare att driva frågor, planera, leda, motivera och entusiasmera medarbetarna samt att de då skulle utnyttja resurserna rätt. De anser att det är utvecklande och utmanande men det måste vara tydligt vem som har befogenhet att fatta beslut samt att enhetscheferna måste vara duktiga på att samverka, så att de arbetar mot samma mål.

Några enhetschefer anser att verksamheten får en bredare och djupare kompetens med ett delat ledarskap och att verksamheten får en högre kvalitet, bättre chefskap med mera tydlighet. De menar också att vissa arbetsgrupper tar mycket energi och ett delat ledarskap skall ge mera kraft att orka med sitt arbete.

En enhetschef anser att verksamheten kan vinna på ett delat ledarskap men endast om de klarar uppdraget till 100 %.

Vissa enhetschefer anser att verksamheten har ett för stort område och för många olika verksamheter, vilket någon annan enhetschef uttrycker tvärtom att enheten inte är så stor samt att någon enhetschef säger att ett delat ledarskap kan skapa grupperingar.

Några enhetschefer anser att de får mer engagemang och att delat ledarskap ska bygga på perfekt teambildning, antingen blir det jättebra eller inte alls bra.

*”Ges man tid till det och det är ledare man vill vara, fast vi kanske inte alltid hinner för att det är så mycket i det dagliga arbetet som äter upp det kreativa ledarskapet så att säga är man ett jättebra team som kompletterar varandra, som har olika erfarenheter och en bromsar och en tutar och kör”*

En del enhetschefer tror att det kan vara utvecklande för både verksamheten och en själv. De anser att ett delat ledarskap blir delad arbetsbelastning men att det är viktigt att kommunikationen fungerar mellan enhetscheferna så helheten finns hos båda samt att båda har samma kontroll över verksamheten.

*”hur man ska driva verksamheten där måste man stå eniga, så det inte uppstår några konflikter i personalgrupperna, man kan inte spela ut varandra, det gäller att vi har kommunikation”*

Vissa enhetschefer anser att det är lärorikt att dela med sig och att det kan ge utrymme för att praktisera det som de är bra på. De anser att enhetschefer kan få ett mera nära samarbete, med en tydligare avgränsning och struktur.

*”man får en energikick av varandra, i det goda delade ledarskapet så ska man ge varandra energi man ska ju inte stjäla energi från varandra. Nej, utan ge varandra energi och liksom att komma på nya tankebanor”*

En del enhetschefer anser att det skulle vara bra att ha en biträdande chef eller någon annan form av ledarskap, där den ena tar det största ansvaret, så att de får växa in i ledarskapsrollen, detta främst för enhetschefer som kommer nytexaminerade från skolbänken.

#### **6.2.4 Sammanfattning av synen på delat ledarskap**

Många enhetschefer anser att det är betydelsefullt att ha liknande människosyn och grundvärderingar för att kunna dela ledarskap. Det som kom fram var att flertalet enhetschefer kan tänka sig ett delat ledarskap, för att ha någon person som bollplank och för att få feedback direkt av någon som kan verksamheten lika bra som de själva. Det som också kom fram var att de i ett delat ledarskap skulle få hjälp och stöd av varandra samt att de aldrig skulle vara ensamma i svåra situationer med den problematik som kan bli omkring medarbetare, brukare och anhöriga.

Cheferna på alla nivåer anser att ett delat ledarskap inte passar alla, att det har med personkemin eller personligheten att göra, men även vem de ska dela ledarskap med och i vilken verksamhet. Vad vi mer kan utläsa i vårt resultat, är att det krävs en tydlighet i ledarskapet, både mot medarbetare och i uppdelningen av arbetsuppgifter, om ett delat ledarskap ska bli bra för alla parter. Det kom även fram att cheferna på alla nivåer anser att i ett delat ledarskap skulle de kunna komplettera varandras starka och svaga sidor, i och med det utnyttjar enhetscheferna varandras resurser på rätt sätt. Cheferna på alla nivåer anser att när de är flera enhetschefer i ett ledarskap uppfattar de medarbetarna på olika sätt och fyra ögon ser mer än två, vilket skulle kunna innebära att de ser verksamheten från allas perspektiv.

När enhetschefer kommer som nytexaminerade till en ny tjänst, är det en fördel med ett delat ledarskap, anser cheferna på alla nivåer.

#### **6.2.5 Analys av synen på delat ledarskap**

Nyköpings kommun har antagit en värdegrund dvs. att det finns en gemensam syn på värderingar, attityder, etik och moral på arbetsplatser. I vårt resultat är det många enhetschefer som uttrycker att de bör ha en liknande människosyn och grundvärderingar, för att kunna dela ledarskap. Vi kan också relatera detta till kommunikationsteorin Engquist (2004) som beskriver att när personer samspråkar med varandra så kommer verkligheten fram vilka värderingar och regelsystem som styr. Även Döös et al. (2005) tar upp att om ett samledarskap ska fungera behövs en gemensam grundsyn.

I ett delat ledarskap anser cheferna på alla nivåer att enhetscheferna skulle få hjälp, stöd och även vara ett bollplank för varandra, vilket även Döös et al. (2005) tar upp i sin studie, där de kommer fram till att det skulle vara bra att få stöd av varandra och att dagligen kunna diskutera med någon samt att de också är ett bollplank för varandra. Vilket också Blomdahl Frej (1998) skriver att en ”Jag – Du” relation är framför allt hur vi ser och bemöter varandra, vi människor handlar utifrån nuet och i den konkreta livssituationen vi befinner oss i, relationen är av ömsesidig karaktär. Enhetschefer är ofta ensamma i svåra situationer och samtal, säger cheferna på alla nivåer och att det då skulle vara en fördel att dela ledarskap. Enligt Döös et al. (2005) blir chefskapet mycket roligare när det är två som delar.

I tidigare forskning har Döös et al. (2005) beskrivit att personkemin eller personligheten är viktig i ett delat ledarskap, vilket cheferna på alla nivåer också förklarar, att det inte passar alla att dela och de anser att det beror på personkemin.

Cheferna på alla nivåer anser också att det är beroende på vilka verksamheter det gäller, om de kan ha ett delat ledarskap eller inte. Detta kan vi inte finna något belägg för i tidigare forskning.

I kommunikationsteorin Engquist (2004) söker vi människor trygghet när vi kommunicerar för att vi vill veta vad som gäller och detta framkommer i vår studie att cheferna på alla nivåer vill ha en tydlighet i ledarskapet samt att enhetscheferna vill veta vilken arbetsfördelning de ska ha. Döös et al. (2005) skriver att det handlar om otydlighet i ledarskap samt i budskapet till medarbetarna, vilket deras respondenter anser är negativt.

Komplettera varandra anser cheferna på alla nivåer vara en viktig egenskap för att kunna utnyttja varandras resurser på bästa sätt. Göra gemensamt och dela något med någon beskriver Engquist (2004) som kommunikation. Wilhelmson et al. (2006) skriver att delat ledarskap kan förändras när cheferna lär känna varandra och de inser fördelarna att de kan kompensera varandras styrkor och svagheter.

När en enhetschef kommer som nyutexaminerad anser cheferna på alla nivåer att det skulle vara bra med ett delat ledarskap, därför att det inte är så lätt att komma som ny. I boken av Holmberg & Söderlind (2004) skriver de om att syftet med deras bok var att kunna inspirera chefer till nytänkande inom området ledarskap samt att utveckla det goda chefskapet så både medarbetare och chefer mår bra.

## **6.3 Begreppen om delat ledarskap**

### **6.3.1 Divisionschefens begrepp**

Divisionschefen talar inte om ett delat ledarskap utan använder i stället ordet team där hon anser att enhetscheferna kan vara tre eller fyra stycken men inte flera, dels för att det blir för mycket planeringstid och dels att det kan bli för många viljor.

*”jag tycker ett team, alltså man, egentligen spelar det ingen roll, för orden är, det är ungefär samma sak för mig. Men ett team, det känns som att då är man en grupp som jobbar ihop, alltså man har bestämt sig för att man leder verksamheten som ett team”*

*”Där tänker jag också med, med ett team att det inte är lika svårt för en ny å börja jobba som chef när man vet att man ingår i ett team”*

Något annat som divisionschefen talar varmt om är att det krävs en god kommunikation för att få ett delat ledarskap att fungera och som hon säger är kommunikation och information A och O.

*”det spelar ingen roll vad man läser om delat ledarskap och egentligen är det väl så även om man inte pratar om delat ledarskap! Så är det ju kommunikation och information som är A och O!”*

*”Det är men som sagt, återigen så är det ju kommunikationen och att man kan ta tillvara varje persons bra egenskaper och göra något bra av det”*

Med ett delat ledarskap på stora äldreboenden anser divisionschefen att de skulle utnyttja alla resurser på rätt sätt i och med att de ser till varje enhetschefs specifika kunskap och kompetens, eftersom alla är bra på olika saker och har olika erfarenheter.

*”Å det är väl där som man har funderat på att i alla fall framför allt här då, på stora hus, eftersom det ofta är många chefer som gör samma saker hela tiden, det tror jag är slöseri med resurser. Jag tror det finns många vinster att göra, å kanske att man tar vara på det varje ledare har som sin specifika grej”*

I vår intervju med divisionschefen talade hon flera gånger om att ett delat ledarskap kanske

*”inte passar alla verksamheter och alla personer”*

*”det beror i och för sig på vilka personer det är och vilka verksamheter det är, det tror jag är någonting som är avgörande. Alla passar inte att ha ett delat ledarskap, en del är ensamvargar och måste jobba själva, även om man samarbetar men det är inte samma sak som delat ledarskap”*

Divisionschefen talar även om att enhetschefer inte tänker på vad andra enhetschefer gör och vad de får för resultat, vilket hon tycker är synd, att de inte tar tillvara på sådana resurser. Divisionschefen anser att enhetscheferna skulle vinna på att även titta utanför kommunens gränser hur andra gör, för att ta del av ”gobitarna”.

*”Det är vi lite dåliga på, överhuvudtaget, tycker jag, och liksom använda människors kunskaper, eller man, jag brukar säga – Gratis är gott! Alltså jag tycker på nåt vis att väldigt många, man kan titta utanför kommunen också, gör bra saker men vi gör vårt eget istället för att titta oss runt å se vad andra har gjort och så ta det gottaste”*

*”om det funkar jätte bra på två avdelningar så kan en av de andra cheferna ta gobitarna därifrån, å placera på sina egna enheter”*

Divisionschefen talar om enhetschefernas olika erfarenheter, som hon anser är viktigt och att detta är en fördel om de skulle använda sig av ett delat ledarskap i framtiden.

*”det är ett gäng med olika erfarenheter och alltså man har ju ofta mycket med sig i bagaget. Å är det fler som ser på saker och ting så är det klart lättare att hitta nya vägar. Å det är som jag sa förut, man får lite nya infallsvinklar”*

### 6.3.2 Områdeschefernas begrepp

Områdescheferna talar bägge två om att tydlighet är viktigt om ett delat ledarskap ska fungera och de funderar på tydlighet på flera sätt, tydlighet mot medarbetare och tydlighet med uppdelningen.

*”Jag tror att en risk kan vara att personalen känner sig osäker, vem är det som är min chef, om man inte är tydlig när man går ut”*

*”det måste vara ett klart syfte med vad jag ska samleda runt omkring och det är oerhört viktigt att inte samleda för att, för att vi ska dela på någonting och ha delat ansvar. Vi får ju aldrig glömma att det finns en organisation där ute med medarbetare som ska ha det här ledarskapet och det är det som måste bli tydligt då annars blir det bara förvirrat, vem gör vad? Det måste vara oerhört tydligt men jag tror att man har mycket att ge varandra så i ett delat ledarskap”*

De talar även om att det är en fördel att kunna dela på större enheter dvs. stora äldreboenden, där de anser att många enhetschefer gör samma sak eller att en del av huset fungerar bra och den andra inte så bra. Ett delat ledarskap skulle kunna lösa viss problematik på större enheter.

Områdescheferna anser att ett delat ledarskap faktiskt inte passar alla och att det har med personkemi eller personlighet att göra, vilket bägge områdescheferna sagt men i olika formuleringar.

*”sen kanske man kommer till ett skeende att det här fungerar inte av någon anledning om det då är organisatoriska frågor eller om det handlar om oss som personer som absolut inte går tillsammans och då måste jag som chef ta ett ansvar”*

*”Det har med personkemi och personlighet att göra”*

Livserfarenhet och att ”ha lite på fötterna” var något som bägge områdescheferna talade om i intervjuerna och som de tror är viktigt för enhetscheferna.

*”Så jag tror det fodras i och för sig människor som har lite på fötterna inte de som som är 25 år och kommer ut direkt från skolan, det tror jag är svårt. Jag tror man behöver lite mer livserfarenhet och vågar lite mer”*

*”det gäller att man vet om sina förmågor och oförmågor och att man är mogen tror jag och har kommit en bit i sitt ledarskap och har erfarenhet”*

Områdescheferna anser att om enhetscheferna skulle få mer tid för medarbetarskapet, få inblick i varandras arbete, där de kan lära av varandra, då skulle verksamheten få ett bredare, bättre resultat och större kompetens.

*”man skulle bli mer öppen för varandra, man skulle kunna hoppa in för varandra om det är någonting, skulle få lite mer, absolut att man skulle det. Därför att du får lite mer inblick i andras och du lär av varandra och du skulle få en större kompetens totalt sätt, det tror jag”*

### 6.3.3 Enhetschefernas begrepp

Enhetscheferna anser att det är viktigt med tydlighet, dels mot medarbetarna så att de vet att de kan vända sig till vem som helst och att de även vet vem som har befogenhet att fatta beslut, men även tydlighet i uppdelning av egna arbetsuppgifter.

*”tydlig uppdelning gällande vem som står som attestant (första chef)”*

*”kräver ett tydligt ledarskap gentemot kollegor och personal, kan bli svårigheter med fördelning av områden”*

Kommunikation är något som enhetscheferna anser väldigt betydelsefullt om ett delat ledarskap ska fungera och även för att medarbetarna ska få förtroende för enhetscheferna och att de står eniga inför arbetsgrupperna så att det inte uppstår konflikter.

*”naturligtvis så bygger det på att man har en god dialog och kommunikation samt en öppenhet i det delade ledarskapet”*

Det som anses som betydande för enhetscheferna är att de skulle kunna komplettera varandras starka och svaga sidor om det fanns ett delat ledarskap, för att utvecklas tillsammans och bli ett mer stabilt chefspar. I ett delat ledarskap blir det mindre sårbart för både verksamheten och dem själva, i och med att någon alltid finns tillgänglig.

*”Ser möjligheter att kunna arbeta med dom sidor man är stark på och bli kompletterad i dom sidor man är mindre stark på”*

*”mindre sårbart, ex vid semestrar, sjukdom osv”*

Enhetscheferna anser att de behöver ha stöd och hjälp vid svåra samtal och i vissa situationer med medarbetare, anhöriga och brukare. De anser att de är utsatta när det är problematiskt runt brukaren, både från medarbetarhåll och i kontakt med anhöriga. Det kom också fram att enhetscheferna ofta känner sig väldigt ensamma, därför anser många att det skulle vara skönt att dela ledarskap med någon annan person.

*”Bra att ha en kollega som stöd, men inte nödvändigt i alla ärenden”*

*”för att hjälpa och stötta i alla svåra samtal”*

Enhetscheferna använder sig av uttrycket ”bollplank” som de anser är viktigt i ett delat ledarskap. De anser att de skulle kunna diskutera frågor med någon som var lika insatt i arbetet som de själva samt att de delar intresset och utvecklingen i verksamheten. Enhetscheferna säger att de skulle få mer tid till sådant som de vill utveckla och samtidigt ”brinner för”.

*”Man behöver ett bollplank, det är inte så sårbart om någon är borta, vi blir tillgängliga på ett annat sätt”*

*”Kan vara nyttigt och lärorikt att ha en annan chef att bolla tankar och idéer med samt dela med sig och ta del av varandras styrkor”*



### 6.3.4 Sammanfattning av begreppen

Begreppen divisionschefen använder sig av är: team, kommunikation, utnyttja alla resurser, ”gobitarna”, passar inte alla personer och verksamheter samt erfarenheter.

Begreppen områdescheferna använder sig av är: tydlighet, större enheter, passar inte alla, livserfarenhet, ”ha lite på fötterna” och större kompetens.

Begreppen enhetscheferna använder sig av är: tydlighet, kommunikation, komplettera varandras starka och svaga sidor, mindre sårbart, stöd och hjälp, ensamma, ”bollplank” och mer tid.

Divisionschefen och enhetscheferna uttrycker att en god kommunikation är en förutsättning, för att ett delat ledarskap ska kunna bli bra mellan enhetscheferna men även kommunikationen mellan enhetschefer och medarbetare. Det kom också fram att tydlighet i arbetsfördelning och tydlighet mot medarbetare är något som krävs, enligt områdeschefer och enhetschefer om de ska dela ledarskap.

Divisionschef och områdeschefer anser att enhetschefer som ska dela ledarskap bör ha både livserfarenhet och erfarenhet, för att kunna dela ledarskap.

I vissa verksamheter passar det inte att ha ett delat ledarskap enligt divisionschef och områdeschefer och de anser också att vissa enhetschefer inte passar för att dela, för att de antingen är ”ensamvargar” eller har arbetat många år som ensam enhetschef. Enhetscheferna anser att om det skulle bli ett delat ledarskap skulle de ha någon att bolla idéer med och få mer tid för det som de anser är viktigt. Dessutom skulle de ha någon som kan komplettera deras starka och svaga sidor.

### 6.3.5 Analys av begreppen

För att det ska bli ett bra delat ledarskap krävs det att kommunikationen är god och att det är en tydlighet, både mot medarbetare och mot kollegor samt även en tydlighet i arbetsfördelning, vem gör vad? Buber (1997) skriver att personer lär känna sin värld, hämtar kunskap, får en erfarenhet om detta och det blir en Jag – Du relation. Engquist (2004) skriver att i en god kommunikation bör personerna ha kommit fram till och ha en insikt om, hur var och en fungerar. Men även veta om att det är våra känslor som styr kommunikationen och hur vi kommer att reagera. Kommunikationen är ett samspel som bygger på ett givande och tagande. I tidigare forskning, Döös et al. (2005) skriver de om otydlighet som kan vara negativt i ett delat ledarskap, där de tar upp om oklarhet i ansvar, otydlighet mot medarbetarna och missförstånd i kommunikationen, vilket också Öman (2005) skriver att det kan innebära risker för otydlighet och oklara ansvarsförhållanden. I Nyköpings kommuns värdegrund finns det förklarat att ledaren ska ha en öppen och tydlig kommunikation mot medarbetarna ([http://www.nykoping.se/sv/Om\\_Nykoping/Nykoping\\_2011/Monsterarbetsplatsen/](http://www.nykoping.se/sv/Om_Nykoping/Nykoping_2011/Monsterarbetsplatsen/))

Det som kan bli ett problem i ett delat ledarskap är när en enhetschef varit anställd i många år som ensam enhetschef och har en egen delegation på attesträtt, befogenheter och ansvar, vilket Öman (2005) tar upp i sin studie. Han skriver att anställningsformen ändras på ett ogiltigt sätt, men att den kan ändras av avtalsparterna själva.

I vårt resultat anser enhetscheferna att om det blir ett delat ledarskap skulle de få mer tid för medarbetarna och utveckla det de ”brinner för”. Engquist (2004) skriver att alla människor på något sätt vill bli bekräftade i den situation de befinner sig i och att få känna att deras åsikt och värdering blir tagen på allvar.

## **6.4 Vad som kan delas**

### **6.4.1 Divisionschefens svar**

Divisionschefen anser att enhetscheferna skulle kunna dela på stora enheter och väldigt många praktiska saker, där många enhetschefer gör samma sak. Hon säger att det går att finna rutiner för många av de praktiska saker, som en person kan göra istället, som t. ex kontakter och dokumentationer av olika slag.

Divisionschefen anser att enhetscheferna skulle kunna dela upp de stora arbetsplatsträffarna 1-4 (värdegrunden hålls aktuell och diskuteras på 4 st. arbetsplatsträffar) utifrån vad de är bra på och gå in och stötta och hjälpa varandra.

Hon anser även att enhetscheferna skulle kunna gå in och hjälpa varandra att reda ut konflikter i grupper och vara varandras handledare.

Divisionschefen säger att det finns så mycket som fungerar bra i vår egen verksamhet men även i andra verksamheter, som många enhetschefer skulle kunna ta del av och överföra det på sina egna enheter och använda sig av ”gobitarna” i detta.

### **6.4.2 Områdeschefernas svar**

Områdescheferna anser att enhetscheferna skulle kunna dela på mycket, dels finns det mycket på de stora enheterna men även personalfrågor.

De funderar på om enhetscheferna skulle kunna dela på planeringsdagar, arbetsplatsträffarna 1-4 och utbildningar för medarbetarna samt även att de skulle kunna dela på ekonomin men endast en kan ju skriva under och ha attesträtt.

Områdescheferna anser att vissa saker tar väldigt mycket tid, såsom rehabiliteringsärenden, utveckling och medarbetarskapet, vilket enhetscheferna skulle kunna dela på.

### **6.4.3 Enhetschefernas svar**

Många enhetschefer anser att de skulle kunna dela på det mesta eller i stort sätt på allt men att det även finns saker som de vill göra själva.

Något av det som går att dela enligt enhetscheferna är: personalfrågor, utvecklingsfrågor, planeringsdagar och arbetsplatsträffar men sedan finns det även några enhetschefer som anser att det kan vara viktigt att vara två vid förändringsarbete.

Enhetscheferna anser också att de skulle kunna dela på det som är problematiskt t ex. vid konflikter i arbetsgrupper och även vid anställningsintervjuer som de tycker är svårt.

En enhetschef anser att hon skulle behöva hjälp med hur hon ska driva och organisera sin verksamhet samt att många enhetschefer säger att ekonomin bör delas upp.

En enhetschef anser att det kan se olika ut beroende på kompetenser och intressen hos enhetscheferna och att personalfrågor kan vara svårt att dela på.

Några enhetschefer anser att de kan ha en biträdande enhetschef som stöd och en annan enhetschef säger att den administrativa hjälpen ska utökas.

En enhetschef säger att det är i ledarrollen de behöver stöttning och varandras kunskap men flera andra enhetschefer anser att vår fråga var för svår att svara på.

#### **6.4.4 Sammanfattning av vad divisionschef och områdeschefer anser att enhetscheferna kan dela på**

Divisionschef och områdeschefer anser att enhetschefer kan dela på större enheter som t. ex. stora äldreboende för att tillvarata enhetschefernas kunskaper och kompetenser samt utnyttja deras resurser på allra bästa sätt.

Divisionschef och områdeschefer ansåg att enhetscheferna skulle behöva hjälp och stöd vid planeringsdagar, möten och även vid de stora arbetsplatsträffarna 1-4 samt vid utbildning, utvecklingsfrågor och vid konflikthantering.

Områdescheferna säger att enhetscheferna kan dela på det mesta men det finns vissa specifika delar som de anser är väsentligare att dela, såsom personalfrågor t. ex. rehabiliteringsärenden som kan vara svåra att hantera och kräver mycket tid. Områdescheferna anser att ekonomin skulle kunna delas på.

#### **6.4.5 Analys av vad som kan delas enligt divisionschef och områdeschefer**

Enhetscheferna kan dela på stora äldreboenden för att ta tillvara på deras kunskaper, kompetenser och utnyttja deras resurser på bästa sätt. Engquist (2004) skriver att kommunikationen är ett samspel som bygger på ett givande och tagande. Människor har sin egna subjektiva bild men för att samtalet ska leda till en personlig utveckling, är det personens egna verklighetsbilder som växer fram till nya tankar och illustrationer och vi gör då nya associationer som kan medföra nya bilder och utveckling.

Enhetscheferna anses behöva hjälp och stöd på arbetsplatsträffarna 1-4, vid planeringsdagar, utbildningar och vid möten. Blomdahl Frej (1998) skriver att när det skapas en Jag – Du relation mellan människor bildas det en gemenskap och utan en gemenskap kan det inte bildas en helhet, mening eller ett sammanhang i vår tillvaro.

Enhetscheferna anses kunna dela på ekonomiansvaret och Öman (2005) skriver att det hindrande författningsbestämmelser som finns hindrar som regel bara samledarskap i fråga om den högste ledaren i organisationen och i fråga om författningsreglerade ledarskap för en viss verksamhet inom en organisation.

#### **6.4.6 Sammanfattning av vad enhetscheferna anser att de kan dela på**

Enhetscheferna anser att de kan dela på det mesta, såsom ledarrollen, personal och utvecklingsfrågor men även planeringsdagar och de stora arbetsplatsträffarna 1-4. De anser även att det är bra att vara två vid förändringsarbete och vid konflikthantering men också vid anställningsintervjuer.

De anser också att de kan dela på, hur de ska organisera och driva sina verksamheter men även efter intresse och kompetens. Enhetscheferna säger att ekonomin är en stor börda för dem och tar mycket tid av chefsarbetet, som de gärna vill dela med sig av.

En del enhetschefer anser att de istället för att dela ledarskapet skulle de kunna tänka sig att ha en biträdande chef och vissa säger att den administrativa hjälpen ska utökas. För en del var frågan för svår.

### **6.4.7 Analys av vad som kan delas enligt enhetscheferna**

Vid förändringsarbeten vill enhetscheferna gärna vara två och Engquist (2004) skriver att det är lättare att stå ut med obehagliga besked, som kan väcka vrede eller rädsla, än att inte veta och gripas av den ångest som brukar vara förknippad med att inte ha fast mark under fötterna.

Enhetscheferna vill dela på den ekonomiska bördan och Öman (2005) skriver att huvudregeln är att kommunerna själva bestämmer hur de vill ordna organisationen. Staten går in med författningsregler bara vid för samhället viktiga funktioner, såsom räddningsledare och verksamhetschef inom hälso- och sjukvård. Där kan det gälla att det måste finnas en ansvarig chef eller liknande.

Biträdande chef anses som ett alternativ till delat ledarskap men i LOOP (8/2006) skriver de om någon person som aldrig skulle kunna vilja bli biträdande chef, därför att hon/han vill gå in i sitt arbete med själ och hjärta samt ha fullt ansvar och befogenheter. Lambert-Olsson (2004) samt i Holmberg och Söderlind (2004) skriver de om ”tvåcoachsystemet” som svenska fotbollslandslagets tränare Lagerbäck och Söderberg inledde, där de anser att det ska vara två likvärdiga ledare istället för en huvudcoach och en assistent.

## **7. Diskussion**

Diskussionen har vi valt att presentera i två olika delar: resultatdiskussion och metoddiskussion.

### **7.1 Resultatdiskussion**

Syftet med studien var att komma fram till vad cheferna inom vård och omsorgsverksamheten ansåg om delat ledarskap och om de i så fall var positiva eller negativa till att dela. Vi anser att vi lyckats bra med att få fram vad de anser och att de är positiva till ett delat ledarskap. Vi blev överraskade av resultatet att de flesta var mycket positiva till att dela ledarskap med någon. Även om erfarenheten hos cheferna är liten så är de ändå mycket positiva till att vilja pröva ett delat ledarskap. Här funderar vi på hur det kommer sig, kan det vara så att det finns ett så stort behov av att ha någon som de kan diskutera och ventilera med om allt som rör verksamheten. Vi tänker att i värdegrunden finns det angivet att alla ska må bra och utvecklas både för sin egen skull och för verksamheten. Värdegrunden tar också upp att en hälsobefrämjande arbetsmiljö är grundförutsättningen för alla. Tänker cheferna här på sin egen hälsa eftersom det är arbetsamt att vara ensam chef och hantera alla svåra situationer. Eller tänker cheferna på att det skulle bli ett bättre chefskap mot medarbetarna så att alla medarbetare känner sig respekterade och uppmärksammade, vilket då kan upplevas som hälsobefrämjande för alla parter.

Fåtal ansåg att ett delat ledarskap skulle vara negativt för dem, därför att de själva ville bestämma och ha kontrollen över verksamheten. Kan det bero på att cheferna har arbetat länge i organisationen och är vana att bestämma själva och därför inte kan tänka sig ett samarbete i ett jämbördigt ledarskap. Eller är det så att dessa chefer inte är prestigelösa och har ett stort behov av att ha kontroll över verksamheten.

Tema: **synen på delat ledarskap**, är vad vård och omsorgsverksamheten anser om delat ledarskap och i vår studie har vi kommit fram till att en förutsättning för att det ska fungera är att cheferna har en liknande människosyn och grundvärdering, vilket även tidigare forskning visar. Vi anser att om det finns en liknande grundvärdering och människosyn som diskuteras, så leder det till att alla medarbetare strävar mot samma mål som vi gemensamt har kommit fram till och att vi även diskuterar fram vilka rutiner som behövs för att kvalitetssäkra vården. Vi anser att om det inte finns en gemensam grundvärdering är det svårt att stå eniga i verksamhetsfrågor och då leder det till konflikter mellan både medarbetare och chefer. Vad vi mer fick fram i resultatet är att kommunikation är en viktig aspekt, dels att cheferna som ska dela på ledarskapet, har en bra kommunikation mellan sig men även att de står eniga i verksamhetsfrågor inför medarbetarna. Har cheferna en bra kommunikation och kan kommunicera med varandra kan det även tänka sig att de blir en förebild för medarbetarna, vilket tidigare forskning också visar (Wilhelmson et al. 2006). Vi anser att om cheferna visar ett gott samarbete och en god kommunikation genererar det i att medarbetarna också vill kommunicera och samarbeta mot gemensamma mål.

I vårt resultat kan vi utläsa att chefer vill ha hjälp och stöd men även någon att bolla idéer med som kan komplettera deras starka och svaga sidor, vilket tidigare forskning också visar. Det kan vara en styrka när cheferna är bra på olika saker, vilket då leder till att cheferna utnyttjar varandras resurser. De har någon att diskutera och bolla idéer med, vilket leder till nya infallsvinklar eftersom det blir båda chefernas perspektiv och det leder i sin tur till utveckling.

Eftersom vi har arbetat i kommunen så har vi sett att cheferna på stora äldreboenden kan diskutera med varandra och även få stöd och hjälp men då tänker vi på de chefer som har sin arbetsplats på landsbygden, att de är ensamma och bara kan samtala med andra via telefon och endast diskutera med någon på chefsträffarna. Om de har ett delat ledarskap behöver inte de små problemen som kan uppstå i verksamheten diskuteras och ta tid på chefsträffarna utan då kan kollegorna ventilera med varandra istället. Detta kan medföra att andra viktiga frågor kan lyftas fram och få utrymme samt diskuteras. Detta är för att verksamheten ska utvecklas och förbättras och även komma alla till nytta i organisationen.

I vårt resultat har det kommit fram att vissa chefer ansåg att det skulle vara bra med ett delat ledarskap till nyutexaminerade chefer för att de skulle få lite mera på fötterna och lära sig organisationen. En del chefer ansåg istället att cheferna behövde vara mogna och ha lite erfarenhet innan de ingick i ett delat ledarskap. Här kan vi uppfatta det som att de motsäger sig själva, för när chefer kommer som nyutexaminerade så har de troligtvis ingen erfarenhet av organisationen. Vi hoppas att de chefer som kommer som nyutexaminerade inte är diskriminerade som chefer bara för att de är unga.

Tema: **begreppen om delat ledarskap**, är det vi anser cheferna mest talat om i vår studie, där vi ser att alla tycker att det är viktigt att det finns en tydlighet både mot medarbetare och i arbetsfördelning. Det finns även beskrivet i värdegrunden att man bör ha en öppen och tydlig kommunikation mot medarbetarna. Vi tycker att om det finns en tydlighet mot medarbetarna med rutiner och riktlinjer så skapar det trygghet för både medarbetare och chefer, att alla vet vad som ska göras för att uppnå målen i organisationen.

Otydlighet är något som tas upp i tidigare forskning Döös et al. (2005) vilket anses som ett problem och kan vara en anledning till att ett delat ledarskap inte blivit intressant och uppmärksammat i svenskt arbetsliv. Vi anser att cheferna bör ha en förståelse och kunskap hur en politikerstyrd organisation är uppbyggd och fungerar, för att kunna motivera besluten som är tagna. Finns det tydliga riktlinjer i en organisation, kan det vara lättare att dela ett ledarskap, anser vi. Då behöver inte missförstånd uppstå. Finns det tydlighet och kunskap för hur det fungerar är det lättare att kunna samarbeta och ha förståelse för varandra.

Ett delat ledarskap passar inte alla chefer och inte alla verksamheter, detta har vi fått ta del av i vår studie. Vi förstår att cheferna bör passa för varandra och att det har med personkemin att göra men även att chefer bör ha en inre trygghet och självförtroende så att de vågar säga sin mening och stå för den inför kollegan. Det är viktigt att få en bra relation med kollegan, vilket visar sig efter en tid om cheferna passar för varandra överhuvudtaget, därför att det tar tid att bygga upp en relation till någon och få tillit för varandra. Det kan hända att cheferna inte kan arbeta tillsammans och då får de hitta andra möjligheter anser vi.

Tema: **vad som kan delas**, är vad cheferna ansåg att de skulle kunna dela på i ett ledarskap. I vår studie kom det fram att cheferna skulle kunna dela på stora äldreboende, dels att ha hand om olika praktiska saker som tillhör ett stort hus så inte alla behöver göra samma sak. Men även att kunna utnyttja varandras resurser och kompetens och då utifrån vad de är bra på, gå in och stödja och hjälpa varandra i svåra situationer såsom personalfrågor, konflikthantering och utbildning. Om de gör så här, anser vi att de tar hjälp av varandra och även får stöd i många saker, både praktiskt och i chefsarbetet gentemot medarbetarna. Vilket även tidigare forskning visar (Döös et al. 2005).

Planeringsdagar, förändringsarbete och arbetsplatsträffarna 1-4, är något cheferna skulle kunna tänka sig att dela och vid arbetsplatsträffar ingår det att cheferna ska diskutera fram en gemensam värdegrund tillsammans med medarbetarna. Detta för att hålla värdegrunden aktuell samt resonera fram vilka mål som behövs för att styra verksamheten och även få verksamheten att fungera på ett tillfredställande sätt både för medarbetarna, brukarna och anhöriga. Det är något som cheferna kan tänka sig att dela på och då undrar vi om det är svårigheter för cheferna att stå och hålla i planeringsdagar samt stå emot trycket från medarbetarna. För när det är planeringsdagar och utbildningar så ska dessa dagar leda till en utveckling av verksamheten men även stimulera medarbetarna. Detta står även angivet i värdegrunden att chefer ska stimulera och utveckla både medarbetare och verksamhet.

Det som kom fram i vår studie var att cheferna vill dela på ekonomin för att det är betungande och tar mycket energi. Några chefer ansåg att ekonomin kunde delas, men att bägge cheferna inte kunde vara attestant, vilket Öman (2005) tog upp i sin studie och förklarade att avtalen kan ändras men endast av avtalsparterna själva. Det är endast den högste chefen i organisationen som inte kan fräntas sin delegation. Vad vi förstod av våra intervjuade respondenter var att detta visste de inget om och de hade nog inte reflekterat över det heller. Om de då kunde stå som attestanter bägge två skulle det kanske möjligen underlätta för dem, ifråga om ekonomin.

Det vi fått fram i resultatet var att en del skulle kunna tänka sig att vara biträdande chef och då funderar vi på om det idag är arbetsamt att vara chef och om cheferna får för lite stöd och hjälp från sina överordnade chefer för att klara av chefsarbetet på ett tillfredsställande sätt, så att de kan känna sig nöjda över att de gör ett bra arbete. För vi anser att om inte cheferna känner sig nöjda, då framkallas det en negativ stress och de känner sig odugliga som chefer, vilket i sin tur kan leda till sjukskrivning och ohälsa. Vi menar att när man är borta så läggs arbetet på hög och det är ingen som tar itu med detta, så när man kommer tillbaka är det svårt att komma ikapp. Då skulle ett delat ledarskap vara en fördel så att det inte blir lika sårbart vid sjukskrivning och vård av barn anser vi.

Kommunikationsteorin och Jag – Du teorin valde vi därför att vi anser att om ett delat ledarskap ska fungera behövs en bra kommunikation och att det skapas en relation där cheferna får tillit till varandra. Vi har inte funnit någon annan teori som passar till delat ledarskap men troligen finns det andra teorier som vi inte har funnit om detta.

Värdegrunden använder vi därför att det är ett redskap för kommunen, där det står angivet vad som förväntas av den som arbetar i kommunen. Vi anser att värdegrunden är ett bra och tydligt redskap som är användbart för alla i organisationen.

Innan vi började med vår undersökning funderade vi på om vi kunde använda oss av genusperspektivet, men då hade vi fått använda oss av en till kommun, eftersom det i Nyköpings kommun inte finns så många män som arbetar som enhetschefer. Därefter hade vi en tanke om vi skulle skriva ur ett medarbetarperspektiv istället, men vi ansåg att det troligtvis skulle bli ett för stort arbete för oss på den korta tid vi hade. Medarbetarperspektivet tycker vi skulle ha varit intressant att studera och vi hoppas att någon kommer att göra det i framtiden.

Det skulle även vara intressant om kommunen bestämmer sig för att pröva ett delat ledarskap och att de efter något år utvärderar detta, för att komma fram till vilka fördelar och nackdelar det finns med ett delat ledarskap. Det intressanta vore om någon fortsatte att forska om delat ledarskap i olika perspektiv.

## **7.2 Metoddiskussion**

Då delat ledarskap är en relativt ny förekomst i svenskt arbetsliv, har vi haft svårt att finna relevant litteratur till vår studie. Vi har använt oss av forskningsrapporter och publikationer mestadels från Arbetslivsinstitutet i tidigare forskning (Döös, 2003; Döös, 2005; Wilhelmson, 2006; Öman, 2005).

När det gäller valet att tillämpa en kvantitativ och en kvalitativ metod med en hermeneutisk ansats genom att göra enkäter och intervjuer, beror på att vi ville få ett bredare och djupare resultat. Enkätstudien använde vi för att få veta vad flertalet respondenter hade för erfarenhet om delat ledarskap samt även få veta om ett intresse fanns i kommunen. För att få tillgång till detta kände vi oss redan under PM- arbetet införstådda med att vi skulle göra enkäter för att få ett större urval av respondenter. Vi ansåg att annars skulle vi inte få det breda resultat och vår undersökning skulle ha blivit för snäv. I enkäten använde vi oss av fria svar efter varje fråga för att få reda på vilken attityd eller åsikt som cheferna hade och detta hade inte varit möjligt genom bara kryssfrågor.

I och med att vi fick skicka ut en påminnelse tidigare än vi tänkt oss och att vi sedan inte skickade ut ännu en påminnelse, på grund av tidsbrist, så gjorde det att vi fick ett större bortfall. Om vi inte hade haft tidsbrist och istället tagit oss tid till att åka runt med enkäterna och även hämtat upp dem, som vi hade tänkt från början så skulle vi troligen ha fått en större mängd svar.

Vi använde oss av ett bekvämlighetsval av två orsaker, bl. a på grund av att en respondent ville att vi skulle göra denna undersökning, men även därför att en av oss kände till några av respondenterna. Vi kunde ha använt oss av andra respondenter och fått ett annorlunda resultat och då tänker vi på att vi hade en respondent som visade sitt intresse för ett delat ledarskap men hade vi istället gjort ett slumpmässigt urval så hade vi troligen fått ett annat resultat.

Vi gjorde halvstrukturerade frågor i vår intervjuguide, beroende på att vi ville kunna ändra frågeordningen under intervjuens genomförande och efter vilka svar vi fick. Vi kunde ha använt oss av andra frågeställningar märkte vi under resans gång, eftersom vi har fått så snarlika svar på våra frågor, vilket också har varit ett problem när vi har tolkat svaren. Svårigheten har varit med den andra frågeställningen, vad lägger cheferna in i begreppet? Eftersom vi inte hade den frågan, konkret skriven i vår intervjuguide, så hade vi svårt att tolka vad cheferna egentligen la in i begreppet. När vi genomförde intervjuerna var vi för snabba att ge ledande frågor och det märktes att vi inte hade någon vana att intervjua. Hade vi inte ställt ledande frågor eller kommenterat svaren, så hade vi eventuellt kunna ha fått ett annorlunda svar och möjligtvis ett annat resultat.

Under arbetets gång med tolkningen, upptäckte vi att vi hade gjort fel med sammanställningen av de fria svaren från enkäten eftersom svaren är kvalitativa. Enkätsvaren skulle istället komma ihop med intervju svaren, vilket vi hade svårt att tänka oss in i, hur vi skulle gå tillväga.

Något som vi har diskuterat många gånger under arbetets gång är att en av oss troligtvis har för mycket förförståelse och kunskap om hur ett ledarskap fungerar och att vi bägge två har arbetat i kommunen samt känner till organisationen. Därför har vi varit för snabba med att tolka svaren efter vad vi själva ville ha för resultat, vilket har medfört viss problematik att lägga undan förförståelsen och börja om på nytt.



## Referenslista

- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomdahl Frej, G. (1998). *Social omsorg och socialpedagogik*. Lund: Studentlitteratur.
- Buber, M. (1997). *Jag och Du*. Ludvika: Dualis Förlag AB.
- Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2003). *Delat ledarskap – en trend i vardande?* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Engquist, A. (2004). *Kommunikation på arbetsplatsen – Chefen, Medarbetaren, Gruppen*. Stockholm: bokförlaget Prisma.
- Holmberg, K & Söderlind, E. (2004). *Leda genom att dela*. Stockholm: Navigator Dialog AB.
- Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lambert-Olsson, H. (2004). *Delat ledarskap – om äkta och oäkta dubbelkommandon*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Starrin, B., Larsson, G., Dahlgren, L & Styrborn, S. (1991). *Från upptäckt till presentation – Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Their, S. (2001). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus AB.
- Trost, J. (1994). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wilhemsson, L., Döös, M., Backström, T., Bellaagh, K. & Hansson, M. (2006). *Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Öman, S. (2005). *Juridiska aspekter på samledarskap – hinder och möjligheter för delat ledarskap*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- LOOP, Tidskriften om ledarskap organisation och personal (8/2006).
- Nyköpings kommuns värdegrund (2002) hämtad 070212 från [http://www.nykoping.se/sv/Om\\_Nykoping/Nykoping\\_2011/Monsterarbetsplatsen/](http://www.nykoping.se/sv/Om_Nykoping/Nykoping_2011/Monsterarbetsplatsen/)
- Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2002) hämtad 070218 från [www.vr.se](http://www.vr.se)



Hej allihop!

Vi behöver er hjälp till vår C-uppsats, där vi gör en enkätundersökning om chefers inställning till delat ledarskap. Vi som frågar heter Annika Linder och Maria Cedergren och går på Mälardalens högskola i Eskilstuna. Vi hoppas att ni har tio minuter till att fylla i denna enkät, så att vi kan få ett underlag som är tillförlitligt. Vi skulle behöva ha ert svar senast måndagen 23 april, men givetvis är vi tacksamma om vi får svar så snart som möjligt. Vi tänker naturligtvis på de forskningsetiska aspekterna när vi behandlar ert svar.

Med vänliga hälsningar och tack för hjälpen!

Maria Cedergren och Annika Linder

## Bilaga II

Vi är två studenter, **Maria Cedergren** och **Annika Linder**, som går på *Mälardalens högskola, Beteendevetenskapliga programmet med inriktning mot social omsorg*. Vi gör nu vår C-uppsats och vill undersöka vad enhetschefer anser om delat ledarskap och därför vill vi gärna ha svar på några frågor angående vad ni anser om detta.

Vi tackar på förhand för er medverkan.

1. Har du någon tidigare erfarenhet av delat ledarskap?

- Mycket
- Ganska
- Måttligt
- Lite
- Inte alls

Om du har erfarenhet i så fall vilken?

Svar:

2. Är du intresserad av att dela ledarskap med någon?

- Mycket
- Ganska
- Måttligt
- Lite
- Inte alls

Ange gärna varför?

Svar:

3. Anser du att verksamheten skulle vinna på ett delat ledarskap?

- Ja
- Nej

Ange gärna varför?

Svar:

4. Anser du att ett delat ledarskap kan vara positivt för dig som chef?

- Mycket
- Ganska
- Måttligt
- Lite
- Inte alls

Ange gärna varför?

Svar:

5. Vad anser du att man som enhetschefer kan dela på?

Svar:

Ännu en gång: Tack för visat intresse!

Maria Cedergren och Annika Linder

Frågor + eventuella följdfrågor.

1. Känner du till något om delat ledarskap?  
- Kan du berätta mera?
2. Har du någon erfarenhet av delat ledarskap?  
- Vilken erfarenhet har du då?
3. Vad anser du om delat ledarskap?  
- Vad tycker du själv?
4. Vad anser du kan vara positivt med att dela ett ledarskap?  
- Har du några fler exempel?
5. Vad anser du kan vara negativt med att dela ett ledarskap?  
- Vad kan vara orsakerna till det?
6. Anser du att man skulle kunna finna nya strategier och lösningar på det som anses som dåligt eller negativt?  
- Finns det några risker med det? Ge ex?
7. Om kommunen skulle pröva ett delat ledarskap, hur skulle du vilja att det såg ut?  
- Hur tänker du då?
8. Vad anser du att ni som enhetschefer skulle kunna dela på?  
- Har du några andra ex?
9. Anser du att Vård och omsorg skulle vinna på ett delat ledarskap?  
- Vad tror du vinsterna blir för dig?
10. Har du några mera synpunkter?