



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**

Akademien för hållbar samhälls- och teknikutveckling

**”Delad börda är hälften så tung”
Delat ledarskap – ur ett ledar- och medarbetarperspektiv**

Kandidatuppsats i organisation

Författare: Ann-Marie Beckman & Susanne Jerkenhag, Grupp 2186

Handledare: Lars Albert

Vårterminen 2009

Sammanfattning

Titel: ”Delad börda är hälften så tung”

Delat ledarskap – ur ett ledar- och medarbetarperspektiv

Kurs: Kandidatuppsats i organisation, 15 hp

Författare: Ann-Marie Beckman och Susanne Jerkenhag

Handledare: Lars Albert

Syftet med denna studie har varit att undersöka delat ledarskap ur ett ledar- och medarbetarperspektiv i en *statlig* verksamhet. Vi önskade få svar på hur ledarna samverkar och delar upp arbetsuppgifterna mellan sig och hur medarbetarna ser på detta. Vi undersökte också hur kommunikationen upplevdes av inblandade parter. Vår metod för att lyckas med detta har varit kvalitativ med induktiv ansats där vi genom enkätfrågor, till såväl ledarna som ett urval av gruppens medarbetare, fått svar på frågeställningarna beträffande samverkan och arbetsuppdelningen samt hur kommunikationen fungerar mellan parterna. Svaren från respondenterna ger en samstämmig bild av att det fungerar mycket bra. Denna bild styrks även av den medarbetarundersökning, som utfördes inom organisationen i december 2008. Vi konstaterar att den största skillnaden med delat ledarskap, jämfört med traditionellt ledarskap, är att de är *två* ledare. I vår undersökta grupp svarade respondenterna att delat ledarskap är en fördel främst för ledarna, då de kan bolla frågor och stötta varandra och att en förutsättning för att lyckas är just att samverkan mellan ledarna fungerar, vilket vi fått indikationer på att det gör i vår undersökta grupp. Farhågan att det delade ledarskapet skulle uppfattas som otydligt har inte besannats. Medarbetarna har delats upp mellan ledarna för utvecklingssamtal etc och alla uppger sig vara nöjda med detta. Ledarna som delar ledarskapet upplever att omgivningen är nyfikna på det delade ledarskapet och ser många fördelar i det. Vi tror att det delade ledarskapet kommer att öka i omfattning då ledarskapet idag är komplext, förändringstakten i samhället har ökat och att då vara ensam ledare sliter. Delad börda är hälften så tung.

Nyckelord: ledarskap, delat ledarskap, samledarskap, kommunikation, medarbetarskap

Summary

Titel: "Shared burden is half as heavy"

Shared leadership - from a leadership and employee perspective

Course: Bachelor thesis in Organization 15 ECTS

Authors: Ann-Marie Beckman and Susanne Jerkenhag

Advisor: Lars Albert

The purpose of this study was to examine shared leadership from a management and employee perspective of a government aistration. We wanted answers to how the leaders work together and divide the tasks among themselves and how the employees experience this. We also examined how communication experienced by parties involved. Our method to achieve this have been qualitative with the inductive approach in which we survey questions to both leaders as a selection of group employees, received answers to questions concerning trust and labor division, and how communication works. The responses from the respondents give a coherent picture of that it works very well. This image is also of the employee survey conducted in the organization in December 2008. We note that the biggest difference with shared leadership, compared with traditional leadership is that they are two leaders. In our investigated group of respondents replied that shared leadership is an advantage mainly for leaders, as they can juggle issues and support each other and that a prerequisite for success is that the interaction between the leaders work, which we have received indications that it is in our investigated group. Concern that a divided leadership would be seen as unclear was not true. Employees were split between the leaders of performance review etc and all seem satisfied with this. The leaders who share the leadership experience that environment is curious about the shared leadership and sees many benefits in it. We believe that the shared leadership will grow in scale as the leadership today is complex, the pace of change in society has increased and to be sole leader rips.

Shared burden is half as heavy.

Key words: leadership, shared leadership, co-leadership, communication, teamwork

Innehåll

1. Inledning och bakgrund	1
1.1 Problemformulering och syfte	2
1.2 Avgränsningar	3
2. Metod	4
2.1 Forskningsansats och metod.....	4
2.2 Insamling och bearbetning av data	4
2.3 Metodens kvalitet	7
3. Teori och tidigare forskning	8
3.1 Teori.....	8
3.2 Tidigare forskning	10
4. Resultat och Analys	14
4.1 Resultat	14
4.2 Analys	17
5. Slutsatser och reflektioner	21
5.1 Slutsatser.....	21
5.2 Reflektioner	23
Källor	26
Bilaga 1 Följebrev	29
Bilaga 2 Enkät Medarbetare	30
Bilaga 3 Enkät Ledare	31

1. Inledning och bakgrund

Ur internationell synvinkel har vi i Sverige en spännande tradition av rivna pyramider och genom decentraliserade organisationer har vi fått självgående medarbetare. De senaste årens förändringskrav på organisationer och verksamheter har också inneburit nya förutsättningar för ledarna, där det har handlat om att hitta alternativa arbetssätt för sig själva och medarbetarna. Kraven på att nå goda resultat och leva upp till förväntningarna har ökat (Backström, Granberg & Wilhelmsson, 2008). Detta leder till att delat ledarskap växer i relevans och omfattning, som ett alternativ till det traditionella, enskilda ledarskapet. Området ledarskap är mycket omfattande och väl undersökt, medan studierna inom det delade ledarskapet är mer begränsat. Delat ledarskap är ingen ny företeelse, man kan hitta den redan i antikens Grekland och inom många organisationer finns det sedan länge en vice ledare som formellt tar över ansvaret för verksamheten då det behövs (ett delegerat ansvar). Delat ledarskap finns och förekommer över hela arbetsmarknaden, såväl inom det privata, som inom stat, kommuner och landsting.

Marianne Döös, docent och forskare vid Arbetslivsinstitutet, menar att delat ledarskap strider mot våra vanligaste föreställningar om hur en ledare ska eller bör vara. Att vara ledare är fortfarande förknippat med den ensamme ledaren på toppen, som förväntas klara sig själv samt vara utrustad med givna chefs- och ledaregenskaper. Hon menar också att det ökade intresset för delat ledarskap beror på de hårdare krav som ställs på ledaren och att därför vara två kan ge ledarna bättre balans i livet. Man möter en "antingen-eller"-inställning, fortsätter Marianne Döös. Dels de som tycker att delat ledarskap är spännande och bra och som dessutom ser det som en möjlighet, dels de som bara ser det som omöjligt och ständigt letar efter nya argument *mot* delat ledarskap. Det finns också de chefer som säger att det finns en risk att man blir betraktad som "en halv chef, som inte klarar sig själv". (Döös & Wilhelmson, 2003)

Det är enligt författaren Yukl (2006) uppenbart att ytterligare forskning behövs för att undersöka i vilken utsträckning ledarskapet kan delas, samt de villkor som underlättar framgång med delat ledarskap och konsekvenserna i organisationerna. Vi har själva ett intresse och erfarenhet av ledarskap och valde av nyfikenhet att studera just det delade ledarskapet, som vi personligen inte har någon erfarenhet av. Vår förhoppning med denna uppsats är att ge de ledare, som funderar på att prova på att dela sitt ledarskap, några tankar och reflektioner i deras fortsatta arbete men också verktyg för vad som krävs för att uppnå ett

lyckat delat ledarskap. Vi hoppas också att medarbetare, som kommer att ingå i grupper där delat ledarskap ska införas, kommer att kunna se för- respektive nackdelarna med delat ledarskap, vilket kan hjälpa dem på vägen och lättare ta till sig det delade ledarskapets fördelar.

1.1 Problemformulering och syfte

När vi har studerat det delade ledarskapet har vi sett att ett antal undersökningar gjorts ur ett ledar- eller medarbetarperspektiv. Vi har endast hittat *en* studie där jämförelse gjordes samtidigt ur ett trippelperspektiv, dvs ur ledar- och medarbetarperspektiv samt där överordnade ledares perspektiv ingick, och det var i en *kommunal* organisation. Det saknas studier att jämföra en *statlig* organisation ur ett dubbelperspektiv dvs ur *både* ledar- och medarbetarperspektiv samtidigt, varför vi med denna studie önskar fylla denna kunskapslucka. Platta organisationer och rivna hierarkier har inneburit ett förändrat ledarskap. För att klara av chefsförsörjningen, då ett stort antal chefer inom den statliga sektorn kommer att gå i pension inom den närmaste tiden och med de ökade kraven på ledarskapet, med bland annat större medarbetargrupper, resultatansvar och ständiga förändringar i omvärlden, ökar behovet av att kunna erbjuda ledarna alternativ till det traditionella, enskilda ledarskapet. Det delade ledarskapet är *ett* alternativ.

Denna uppsats har syftet att få svar på hur ledarna som tillämpar delat ledarskap samverkar och delar upp sina arbetsuppgifter mellan sig och hur medarbetarna ser på detta. Vi har även för avsikt att undersöka hur kommunikationen uppfattas av inblandade parter.

Studien kommer att belysa följande frågeställningar:

- ✚ Hur är arbetsuppdelningen och samverkan mellan ledarna?
- ✚ Hur ser medarbetarna på samverkan och arbetsuppdelningen mellan ledarna?
- ✚ Hur fungerar kommunikation mellan ledarna?
- ✚ Hur fungerar kommunikationen mellan ledare och medarbetare?

Med dessa utgångspunkter vill vi visa på de för- och nackdelar som delat ledarskap innebär. Vi kommer att undersöka ledarskapet i en statlig verksamhet där ledarskapet delas av två kvinnor

1.2 Avgränsningar

Vi har valt att titta på hur kommunikationen fungerar dels mellan ledarna och dels med de underställda medarbetarna, men *inte* med överordnad chef eller övriga chefskollegor.

Eftersom arbetsgruppen, som vi valt att undersöka, är stor (46 medarbetare) är en annan avgränsning att vi har begränsat vårt underlag. Vi har valt att skicka enkäter till ledarna som delar ledarskapet samt till 15, av oss utvalda, medarbetare. Anledningen till att vi valt just 15 medarbetare att ställa frågor till är att vi med detta antal tror att vi kan få ett fullgott underlag för vår undersökning.

2. Metod

2.1 Forskningsansats och metod

När vi pratade om vilken metod vi skulle använda i vårt arbete stod valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod. Kvantitativ metod utmärker sig med att vara kvantifierbar, där man kan mäta ett resultat genom statistik och utifrån det göra generaliseringar. Med den kvalitativa metoden vill man däremot göra ett försök att sätta sig in i den undersökta situation och se världen utifrån dennes perspektiv. Därigenom försöker man skapa en djupare och mer fullständig uppfattning om det man vill undersöka. Båda metoderna är inriktade på att ge en bättre bild och förståelse för det samhälle vi lever och arbetar i och hur enskilda människor, grupper och institutioner handlar. Om man använder en deduktiv ansats utgår man ifrån tidigare forskning om ett ämne och tittar på teorier och hypoteser som har använts och utvecklar en frågeställning utifrån det. När data sedan har samlats in för man en diskussion mot teorin och avgör då om hypotesen kan ges stöd eller om den ska förkastas. Om man istället väljer en induktiv ansats innebär det att man utgår från det observerade fenomenet (delat ledarskap), samlar in data kring det, sammanställer och utifrån detta skapas en teori och hypotes, som man sedan använder i diskussionen. (Holme & Solvang, 1997) Eftersom mening inte är något som kan mätas, utan handlar om egenskapen hos ett fenomen, analyserar man inte sina data statistiskt. Istället försöker man upptäcka mönster och skapa kategorier. För oss känns den kvalitativa metoden med en induktiv ansats som ett naturligt val. Det delade ledarskapet undersöks utifrån empiri. Vi har gått ut i en statlig organisation, där vi valt en grupp där delat ledarskap tillämpas, och samlat in data via enkäter från ledare samt, av oss, utvalda medarbetare. Målet är att söka efter den *mening* respondenterna ger åt olika företeelser. Vi redogör för de svar vi får och tolkar data för att slutligen få en förståelse för hur det delade ledarskapet uppfattas av såväl medarbetare som ledare, som arbetar i grupper där delat ledarskap tillämpas. Vi önskar också förstå hur delat ledarskap är korrelerad med kommunikation. I vår analys/slutsats kommer även resultatet av en medarbetarundersökning, som utfördes inom organisationen och gruppen i december 2008, att användas som verktyg för att förtydliga och nyansera våra resultat.

2.2 Insamling och bearbetning av data

Primär- och sekundärdata. Vid en studie brukar det enligt Halvorsen (1992) skilja mellan två typer av data, nämligen primärdata och sekundärdata. Vi har använt oss av en hybridmetod där vi använt en kombination av primär- och sekundärdata, där primärdata består av enkäter. Vi har valt att låta ledarna och medarbetarna vara anonyma, för att ha större chans att få in

svar och att dessa är ärliga. För att få ökad teoretisk kunskap och förståelse för ledarskap i allmänhet och om delat ledarskap i synnerhet har vi sökt sekundärdata genom litteratursökning i olika böcker och artiklar. Vi har sökt i olika databaser via Internet och bibliotek. Vi har använt ett antal sökord både på svenska och på engelska; ledarskap, delat ledarskap och samledarskap.

Val och beskrivning av undersökningsobjekt. Efter inläsning av litteratur såg vi en kunskapslucka i forskningen, som vi önskade fylla. Vi fick vetskap om en grupp i en statlig organisation, som tillämpar delat ledarskap. Vi tog kontakt med två ledare, som idag delar ledarskapet för en grupp med 46 medarbetare, och frågade om vi fick skicka enkäter till dem och ett antal av deras medarbetare. I den statliga organisationen arbetar totalt ca 2 300 medarbetare. Verksamhet bedrivs vid ett stort antal kontor i hela Sverige. Medarbetarna i vår utvalda grupp har såväl hög utbildnings- som kunskapsnivå och arbetar självständigt. Inom organisationen tillämpas till allra största delen traditionellt, enskilt ledarskap, förutom inom ett mindre antal grupper där ledarskapet delas av två ledare. Per telefon fick vi information om att det delade ledarskapet hade inletts för knappt två år sedan, då den tidigare chefen hade blivit befordrad till en högre tjänst. De båda ledarna, som var utan tidigare ledarskaps-erfarenhet, var intresserade av ledarskapet. De ansåg dock att gruppen, som då var 34 medarbetare och skulle utökas till 46 medarbetare, var för stor för *en* person. De förslog själva att de ville dela ledarskapet och slippa dela gruppen och skickade därför in en gemensam ansökan där de sökte chefstjänsten. De hade innan de fick chefstjänsten att dela ledarskapet haft vikariat tillsammans med ytterligare en person sedan februari och tillträdde tjänsten i juli 2007. Under den tiden fick även personalen se lite av deras delade ledarskap och de fick därför även möjlighet att utvärdera detta innan tillsättningen. Vi beslutade oss för att ställa öppna frågor, genom enkäter, till såväl ledarna som ett urval av medarbetarna hos denna grupp. Att det blev en statlig verksamhet var tack vare att en av oss arbetar i den statliga organisationen och studien är ett intresse utifrån våra yrkesroller.

Enkäter. Det finns flera sätt att samla in data, till exempel frågeformulär, intervjuer, observationer och skriftliga källor. I många fall kan man skaffa sig den information man söker enklare och billigare med hjälp av någon form av enkäter. Enkäter består av en eller flera fasta frågor och tekniken är att låta en och samma fråga gå till flera personer. Det som skiljer enkäten från intervjun är att enkätfrågorna i samma sekvens och med samma formulering ställs till flera svarare. Oftast brukar man använda färdigkonstruerade svarsalternativ s.k. fasta

svarsalternativ, som presenteras i omedelbar närhet till frågan. Ibland kan dock s.k. öppna frågor vara användbara. Med öppna frågor menas en fråga som inte har ett givet svarsalternativ. Dessa kan ge mer information än slutna, eftersom de ofta leder till att den som svarar ger ett längre svar. Öppna frågor kräver dock mer efterbearbetning än slutna. (Ekholm & Fransson, 1994) Vi var medvetna om att denna metod skulle kunna innebära vissa begränsningar i form av låg svarsfrekvens och att vi inte skulle kunna anpassa eller ställa direkta följdfrågor, som man kan vid en intervju som är mer flexibel. Genom att använda oss av enkäter bedömde vi dock att vi skulle nå ut till *fler* och genom att ställa öppna frågor var vår förhoppning att få fylliga svar och bredd i resultaten för att vi skulle kunna se mönster i svaren om vad de uppfattade som bra respektive mindre bra i det delade ledarskapet ur ett ledar- samt medarbetarperspektiv. Vi valde dessutom att låta såväl den valda statliga organisationen som de medverkande vara anonyma för att på så sätt få så uppriktiga svar som möjligt.

Vi var i kontakt med ledarna, som tillämpar delat ledarskap, och fick klartecken att få ställa frågor till dem och deras grupp. Vi fick en namnlista på medarbetarna, där vi valde ut 15 medarbetare från gruppen med jämn fördelning ”tillhörande” respektive ledare som delar ledarskapet, antal år i tjänst, kön och ålder. Sedan skickade vi, via e-post, enkäterna till de utvalda medarbetare samt deras ledare, se bilaga 2 och 3. Då det var svårt att få svar skickade vi även ut påminnelser att besvara enkäten. Medarbetarna respektive ledarna fick svara på bakgrundsfrågor om ålder, kön, antal år i tjänst och kontor och sedan besvara åtta respektive tio öppna frågor dvs utan svarsalternativ, där de ombads att lämna öppna beskrivande svar på frågorna. Vi hade även möjlighet att kontakta respondenterna igen vid behov, då de svarat ja på frågan om vi fick kontakta dem med följdfrågor. Vi hade således namn- och e-post-uppgifterna för följdfrågor, men de är anonymiserade i uppsatsen. Det visade sig att svarsfrekvensen slutligen inte blev helt lyckosam (7 av 15 medarbetarna, men 100% av ledarna), men eftersom de lämnade svaren var såväl fylliga som beskrivande kunde vår förhoppning ändå uppfyllas.

Bearbetning och analys. Det första bearbetningsmomentet består i att försöka få in de lämnade svaren i ett mindre antal kategorier (Ekholm & Fransson, 1994). Vid den initiala bearbetningen kategoriserade och sammanställde vi svaren till respektive fråga utifrån ålder, kön, antal år i tjänst, medarbetare eller ledare och kontor (stort respektive litet). Detta för att vi själva trodde att vi skulle hitta gemensamma svar respektive olikheter. I redovisningen av

resultaten har vi anonymiserat svaren. Ett viktigt förhållningssätt för oss har varit att så långt det är möjligt försöka beskriva och förstå materialet utifrån ledarnas och medarbetarnas perspektiv. Vi har valt att under resultat-avsnittet återge en hel del av svaren från respondenterna.

2.3 Metodens kvalitet

Validitet. I en forskningsrapport är validitet ett viktigt begrepp som definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta. Det handlar om i vilken mån ens resultat överensstämmer med verkligheten dvs är de svar vi fått på våra frågor sanna. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1982) Vid en kvalitativ undersökning talar man inte om statistisk säkerhet, utan man försöker *förstå* verkligheten genom att sätta sig in i människors upplevelser och försöker belysa bakomliggande faktorer och processer som leder till eller påverkar ett fenomen. Frågor uppfattas olika av olika respondenter och det går inte heller att avgöra om en person svarar helt öppet. I en intervju kan frågor förtydligas, vilket däremot inte går i en enkät. Vi har försökt att öka validiteten genom tydliga formuleringar i enkäten och genom att undvika vinklade frågor.

Källkritik. Att inta ett kritiskt och ifrågasättande förhållningssätt till såväl primär- som sekundärkällor är av stor vikt vid forskning. Vi har strävat efter att använda oss av så tillförlitliga källor som möjligt och inta en så objektiv inställning som möjligt vid tolkning och bearbetning av material.

Etiskt förhållningssätt. Vetenskapsrådet har tagit fram etiska principer beträffande informationskrav, samtycke, nyttjande och konfidentialitetskrav. De innebär att deltagarna i enkäten informeras om undersökningens syfte, att deltagandet är frivilligt och att det när som helst kan avbrytas. Den insamlade informationen nyttjas endast för undersökningen. De medverkande personernas uppgifter behandlas anonymt och obehöriga får inte tillgång till några personuppgifter. (Vetenskapsrådet, 1990) Vi har bestämt att följa dessa principer. Vi har via följebrev, se bilaga 1, informerat våra deltagare i enkäten om undersökningens syfte, frivilligheten och att de har rätt att avbryta deltagandet. Deras uppgifter har avkodats och kommer endast användas för detta ändamål. Vi har också lovat att inte namnge någon på ett avslöjande sätt. Vi har valt att ha med ålder, kön och antal år i tjänsten i enkäten, för att se om detta kunde vara relevanta för svaren och bidra till att se mönster och samband. För de fall de medverkande själva har berättat för sina kolleger att de skulle vara med i en enkätundersökning har författarna inte kunnat påverka.

3. Teori och tidigare forskning

3.1 Teori

Rollen som ledare är en komplex process och själva definitionen på ledarskapet är bred. Det handlar först och främst om en påverkansprocess (Alvesson, 2001). I denna uppsats menar vi fortsättningsvis den formella ledaren i dennes ledarskap. Man vet också att rollen som ledare är viktigare än vad man tror, eftersom ledaren blir en förebild och därigenom skapas det en kultur. Genom ledarens egen värdering skapas en vägledning för organisationen, samtidigt som det skapas förutsättningar för lärande, utveckling och kreativitet. (Carlson & Nilsson, 1999) Man kan säga att ledarens arbetsuppgifter är flerdimensionella, från att leda arbetet rent administrativt till rent tekniskt avancerade specialuppgifter. Däremellan finns t ex arbetsuppgifterna att få andra att göra olika arbetsuppgifter genom direkt kommunikation ansikte-mot-ansikte samt att lösa olika problem. (Andersen, 1995) Tidigare uppfattningar inom ledarskap har förordat en speciell ledarstil, men på senare tid har man sett att ledarstilen beror på situation samt vilka egenskaper ledaren och medarbetaren har (Carlson & Nilsson, 1999). Man kan också se att om motivationen alternativt kunskapsnivån är låg hos medarbetaren krävs det en starkare styrning och en svagare styrning om det finns en stark motivation eller hög kunskapsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Delat ledarskap är något som har funnits under lång tid i mer eller mindre omfattning. Trots detta finns det relativt lite litteratur som beskriver det delade ledarskapet eller så omnämns det med viss skepsis eftersom det går tvärtemot vissa vedertagna teorier och uppfattningar om att ledarskapet bäst sköts av en ensam person. Denna uppfattning håller på att förändras när röster höjs om att delat ledarskap växer i relevans och omfattning. (Döös & Wilhelmson, 2003) Det finns forskare som menar att delat ledarskap kan vara att föredra i vissa sammanhang. Döös & Wilhelmson (2003) definierar delat ledarskap enligt följande; ”Ett ledarskap där två personer (både formellt och i praktiken) delar ledningsfunktionen och tar lika stort ansvar och har samma inverkan på beslutsfattandet. I viktiga beslut deltar båda medan de vanligtvis tar mindre viktiga beslut på egen hand”. Delat ledarskap finns i fyra former; samledarskapet, funktionellt delat ledarskap, skuggledarskap respektive matrix-ledarskapet. När vi i vårt arbete pratar om delat ledarskap är det i formen av samledarskap. Med samledarskap menar vi ett delat ledarskap, som innebär formellt likställt ledarskap med gemensamma arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. Samledarskapet anses vara det mest fördelaktiga ledarskapet. (Döös & Wilhelmson, 2003)

Författarna Holmberg och Söderlind (2005) menar i boken ”Leda genom att dela – om delat ledarskap i praktiken” att motiven för delat ledarskap är flera, dels att ledarskapet idag är komplext, dels att förändringstakten i samhället har ökat och att då ensam hantera komplexa situationer sliter. Detta resulterar i att det traditionella, enskilda ledarskapet inte lockar lika mycket i dagens läge. Därför kan ett delat ledarskap vara en lösning ur ledarens perspektiv, då de blir två att hjälpas åt att tackla problemen. Tillsammans ges bättre förutsättningar för att få tiden att räcka till, att se, lyssna och bekräfta alla medarbetare. En annan fördel med delat ledarskap, som Holmberg och Söderling anför, är att en chef som delar ledarskapet med någon annan också inspirerar sina medarbetare till ett ökat samarbete.

Lennér-Axelsson och Thylefors (1998) skriver i boken ”Arbetsgruppens psykologi” om för- respektive nackdelarna med delat ledarskap. De menar att det kan fungera bra om ledarna är samspelade och dugliga inom sitt arbetsområde, då kompletterar och lockar de fram det bästa hos varandra. Speciellt i utvecklingsarbete ser de en fördel med att vara två. Det är dock vanligt att problem kan uppstå mellan de två, i form av rivalitet och konkurrens, varför ledarna bör vara jämstarka personer från början. En konflikt mellan de båda ledarna kan skapa allianser bland personalen. Om trivseln mellan ledarna är ”för bra” skapar ledarna en subgrupp, som kan bygga en mur runt dem och de glömmer övrig personals behov av inflytande och samarbete. De kan då bli så bundna av varandra att de får svårt att stå på egna ben.

Kommunikation kommer från latinets ”communicare” och översätts ”att göra gemensamt”. I all kommunikation finns en sändare och en mottagare. På vägen finns risk för störningar. En mycket vanlig störning i kommunikationen är föreställningar eller fördomar om varandra (Carlson & Nilsson, 1999). Att kommunicera handlar inte bara om att tala, utan i väldigt stor utsträckning om att lyssna. Vi kommunicerar inte bara genom att tala, utan också med kroppen genom vårt kroppsspråk (ibid). Kommunikatören är en ledande symbol av organisationskulturen. Om medarbetarna ser hur ledaren ”walk the talk” (lever som han lär) kan det motivera omgivningen att följa efter (Kotter et al. 1998). För att kunna vara en god kommunikatör som ledare är det viktigt att vara intresserad av och kunnig om verksamheten, liksom att trivas på arbetet och sympatisera med organisationens värderingar och vara lojal (Karlsson, 2007). Ledarens uppgift är att genom samverkan och kommunikation motivera sina medarbetare (Jaffe, 2001).

Även om den muntliga informationen kan varvas med skriftlig information i våra datasystem är det viktigt att inte underskatta det fysiska mötet (Wikström, 2003). Vid det fysiska mötet stimuleras dialogen och den främjar möjligheten för medarbetarna att ställa frågor. Ledaren behöver i förväg förstå hur deras budskap kommer att tas emot och de behöver delta på de arenor där budskapet prövas och tolkas (Ekman, 2005). En av ledarskapets största utmaningar är att lösa konflikten mellan organisationens och medarbetarnas olika behov och mål (Jaffee, 2001).

Medarbetarskap handlar om hur medarbetaren hanterar relationen till arbetsgivaren, sitt eget arbete och sitt eget ansvar i gränsdragningen mellan arbetsliv och privatliv. Det handlar också om hur medarbetaren förhåller sig till sina kolleger, andra medarbetare och till sin närmaste chef. (Strandin & Palmblad, 2008) Vi ansluter oss till denna skrivning i vårt arbete. Idag har kunskapsarbetarna makten över arbetet och ledarskapet handlar om att erövra ett mandat om att få leda. Det handlar om att förtjäna kunskapsarbetarnas förtroende och att som ledare påverka och låta sig påverkas. (Ekman, 2005) Direkt relaterat till detta är frågor som delaktighet, befogenhet och ansvar (Löwstedt et al. 2002). God ledning består i att uppnå resultat genom andra, och en ledares viktigaste egenskap är förmågan att motivera de anställda. Delaktighet har som syfte att sprida och delegera makt i syfte att öka medarbetarnas känsla av delaktighet och minska byråkrati dvs att frigöra människors inre kraft för att nå enastående resultat (Strandin & Palmblad, 2008). Delegering är verktyget som behövs för att lyckas (Hagemann, 1990). Delaktighet och samverkan är grunden för ett utvecklat medarbetarskap. Man får tänka på att i takt med att vårt arbete har blivit alltmer komplext och organisationerna större har också svårigheterna att leda med struktur blivit alltmer påtagligt. Studier visar att medarbetare som fick samverka, fick mer uppmärksamhet och tilläts kommunicera med varandra ledde till bättre engagemang och produktivitet. (Jaffee, 2001)

3.2 Tidigare forskning

Delat ledarskap. Författarna Döös, Hanson, Backström, Wilhelmson & Hemborg, (2005) har kartlagt förekomsten och chefers uppfattning om delat ledarskap. Studien visar att totalt 41 % av chefer i svenskt näringsliv delar ledarskapet på något sätt och att det är lika vanligt i privat som i offentlig sektor. Deras undersökning visar att delat ledarskap är vanligast på arbetsställen med mellan 50 och 199 anställda och minst vanligt på större arbetsställen (över 200 anställda) och mest frekvent förekommande inom personalintensiv service. Däremot är erfarenheten av delat ledarskap förhållandevis kort. Bland de formellt delande hade 55 %

arbetat i delat ledarskap i högst 4 år. Delat ledarskap förekommer i lika hög utsträckning av män som kvinnor.

I uppsatsen ”Delad glädje är dubbel glädje - en kvalitativ studie om delat ledarskap”, skriven av Gustafson och Möncke (2008), har författarna undersökt *varför* delat ledarskap förekommer och *hur* det fungerar ur ledarnas perspektiv. Ledarnas uppfattning var att styrkorna med delat ledarskap dominerade. Ledarna ansåg att de lyfte varandras styrkor och kompletterade varandra, att de nådde högre kvalitet tillsammans, det var roligare och gav nya infallsvinklar. Författarna Wilhelmson, Döös, Backström, Bellaagh och Hanson (2006) har studerat perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter med syftet att belysa *varför* och *hur* chefer organiserar sitt ledarskap gemensamt samt att undersöka hur medarbetare, delande chefer och överordnade chefer uppfattar detta delade ledarskap och deras följder, dvs ur ett trippelperspektiv. De överordnade cheferna ser det delade ledarskapet som positivt och nödvändigt för att cheferna ska orka med sina arbetsuppgifter och för att verksamheten ska utvecklas. De uppfattar de delade ledarna som tätt samarbetande chefer. De delande ledarna menar att det delade ledarskapet innebär positiva effekter för dem själv, då de får mod, arbetsglädje, styrka, energi och egen utveckling. Det tar tid, men kan i det långa loppet bidra till effektivitet och tidsvinst. Andra effekter för medarbetarna är att de är tillgängliga, kan ta tag i problem snabbt och skapar ett gott socialt klimat. För verksamheten medför det delade ledarskapet en ökad flexibilitet och minskad sårbarhet. Medarbetarna har klart för sig *att* cheferna delar ledarskapet, men också *vem* som gör *vad*. Medarbetarna upplever också att de blir sedda av sina chefer och ser det som positivt att när den ena är borta finns den andre kvar och tar tag i uppgifter.

Förutsättningar för att lyckas i det delade ledarskapet är att ledarna har en gemensam grundsyn, prestigelöshet och ett grundmurat förtroende för varandra (Holmberg & Söderlind, 2004). Också författarna Lindholm och Åström (2006) anknyter i sin uppsats ”Delat ledarskap – framtidens ledarskap?” till dessa tre elementära faktorerna, som nyckeln i skapandet av en god relation mellan ledarna i det delade ledarskapet.

Författarna Ellström & Wettler (2008) skriver i sin studie att respondenterna (ett ledarpar) svarat att samledarskap innebär att ständigt ha en handledare. De säger också att det har varit lättare att fatta beslut eftersom de måste sätta ord på sina tankar när de har diskuterat olika frågeställningar eller problem. Nackdelen med delat ledarskap kan vara om det är två personer

som drar mot olika håll, vilket gör att verksamheten tappar fart och det då kan ta tid att fatta beslut. Ett ord som kommer upp i studien är otydlighet. Det kan vara oklarheter i ansvar och ledarskapet, som kan drabba verksamheten. Om man i en organisation har delat upp ansvaret mellan sig kan risken vara att varje ledare enbart fokuserar på sina uppgifter och ”glömmer” bort de andra, med andra ord finns det ingen som ansvarar för helheten. Otydligheten i ansvarsfrågorna kan också innebära att medarbetaren inte vet vem man ska vända sig till och på liknande sätt kan det bli med överordnade chefer, de har svårt att förstå vem som ansvarar för vad. Som nackdel nämns också att frågor kan ”ramla mellan stolarna” eller att ledarna skyller ifrån sig vid problem. En del löser nackdelarna med att klart uppdelat vilka områden man ansvarar för t ex en avdelning.

Författarna Strandin och Palmblad (2008) har skrivit en uppsats med fokus på medarbetarperspektivet vid delat ledarskap. De drar slutsatsen att det delade ledarskapet resulterade i personer som kompletterade varandra beträffande styrkor och svagheter. Cheferna var mindre trötta och tyngda, eftersom de delade på arbetsuppgifterna. Respondenterna ansåg dock inte att chefernas tillgänglighet hade ökat, då de upplevde att cheferna ofta var på möten. De var även missnöjda med medarbetar- och lönesamtalen. En annan undersökning (Döös et al. 2003) visar däremot att medarbetarna ansåg att såväl tillgängligheten ökade, som mer tid för arbetsledning och samtal. Ur organisationens perspektiv handlar det om bättre kvalitet och lönsamhet i verksamhetsresultat.

Det finns således både för- respektive nackdelar med delat ledarskap. Marianne Döös har genom Arbetslivsinstitutet skrivit en rapport, som bygger på en uppsats skriven av Biglari, om delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv. Hon undersökte två företag, ett byggföretag och ett återvinningsföretag och där fann hon att medarbetarens upplevelse och chefernas inställning skiljer sig kraftigt åt. Medarbetarna upplevde att det i det delade ledarskapet ibland uppstod förvirring i ledarskapet och att det tog tid att komma till beslut. Vissa medarbetare var mycket nöjda, medan andra var missnöjda med det delade ledarskapet. Även författarna Gråberg och Jonsson (2004) har undersökt det delade ledarskapet ur ett medarbetarperspektiv och intervjuat fokusgrupper. Deras studier visar på fördelar ur ett medarbetarperspektiv, men att det även råder delade meningar kring hur lyckosamt delat ledarskap är i praktiken, då det ibland uppstår dubbla budskap och förvirring hos medarbetarna.

Författarna Holmberg & Söderlinds (2004) erfarenhet är att *om* delat ledarskap misslyckas har det oftast berott på följande problem;

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

De menar därför att det är av yttersta vikt att ledarparet tar sig tid och närmar sig dessa frågor tillsammans.

När vi har studerat tidigare forskning inom delat ledarskap har det i samtliga fall framkommit att delat ledarskap fortfarande är relativt ovanligt. Intervjupersonerna i de tidigare uppsatserna tror dock att det kommer att bli vanligare med delat ledarskap i framtiden, då det kommer att krävas ännu mer av framtidens ledare. I tidigare uppsatser finns det förslag på fortsatt forskning; att ur flera synvinklar undersöka förhållandet ledare kontra medarbetare vid delat ledarskap. Detta för att se om ledarnas uppfattning överensstämmer med medarbetarnas och vice versa.

4. Resultat och Analys

4.1 Resultat

Resultatredovisning av enkäterna. I den här delen av uppsatsen kommer resultaten av enkäterna att redovisas, fråga för fråga, från såväl ledarna som medarbetarna. Det empiriska materialet redovisas med våra ord och respondenternas svar. I nästpåföljande avsnitt redovisas vår analys av svaren.

På frågan vilka förväntningar respektive farhågor medarbetarna hade *inför* att få ledare som delade ledarskap framkom mycket skiftande förväntningar, från inga stora funderingar, vänta och se, till positiva förväntningar. En annan förväntan gällde att två ledare har mer tid än en; ”Framförallt få ledare som syntes mer. Jag hoppades att de skulle få mer tid för personalen.” Farhågorna var; ”Skulle det gå bra? Skeptisk till två chefer, kan lätt bli rörigt. Att det skulle gå åt mer tid till chefsutövningen pga att det är två som ska delta i olika aktiviteter.”

Ledarnas förväntningar var bl a att inte behöva dela gruppen, inga staket skulle bildas i en väl fungerande grupp. De svarade också att genom att vara två ledare skulle inga informella ledare finnas på kontoret, de skulle ha varandra att bolla frågor och problem med, vilket skulle ge bättre och snabbare beslut. Ledarna uttryckte även att det skulle vara mindre ensamt, en trygghet som förstagångschef och mindre arbetsbörda. ”Delad arbetsbörda ger mindre stress och samordningsvinster genom att två personer uträttar mer tillsammans än en + en.” De menade att de skulle komplettera varandra eftersom de är olika personer, hade olika erfarenheter och kunskaper, men var enade i sak.

En av ledarna svarade att det inte fanns några farhågor *före* införandet av det delade ledarskapet, då de hade läst och diskuterat igenom det. Den andra svarade;

Farhågor som jag funderade över var bl a att vårt ledarskap skulle uppfattas som otydligt, medarbetarna skulle fundera över ”vem är min chef?”. Att ledarskapet skulle uppfattas som ett ”hönshus”. Jag funderade också över om det skulle kunna uppstå situationer när det skulle kunna uppstå konkurrens oss emellan.

Vi ställde frågan till ledarna hur de upplevde att medarbetarna reagerade på införandet av det delade ledarskapet. Ledarna svarade att medarbetarna tyckte att det var positivt och att det var bra att gruppen inte delades. En annan fördel som framfördes var att många medarbetare såg fördelar med att ledarna var väl förtrogna med verksamheten. Såsom negativt framkom att;

”...det skulle bli otydligt. Det fanns givetvis också farhågor både från vår sida och medarbetarnas sida om att två i ”gruppen” blev chefer över sina tidigare arbetskamrater....”

Medarbetarna fick frågan hur de *efter* tillträdet av den delade ledarrollen såg på arbetsuppdelningen mellan ledarna. De allra flesta av respondenterna upplevde att den är känd;

Medarbetarsamtal, lönesamtal o dyl är uppdelat så att var och en har en ledare. I övrigt vet jag inte hur mycket de har delat uppgifterna sinsemellan. Jag vänder mig i första hand till ”min” ledare men kan även kontakta den andra om inte den första är tillgänglig. Eftersom vi har två mindre kontor har de tagit ett varsitt. För övrigt så delar de på arbetsuppgifterna, vissa tar de varannan vecka.

Såväl medarbetarna som ledarna svarar att vid den ena ledarens frånvaro händer inget. Eftersom ledarna i princip delar allt tar den som är i tjänst ansvar för den andres arbetsuppgifter, när den är borta. Behöver någon t ex ledigt frågar medarbetaren den som är på plats, precis som de ville att det skulle fungera, de väntar inte till ”sin chef” är på plats. Här verkar den samstämmiga bilden vara att det fungerar bra.

Såväl medarbetarna som ledarnas uppfattning är att både samverkan och kommunikation flyter på bra, såväl mellan ledarna som mellan ledare och medarbetare. Ledarna berättar att de känner varandra väl, vilket underlättar samarbetet. De sitter i rummen intill varandra och därför lätt kan kolla med varandra om det är något de är osäkra på, som de vill förankra hos den andra innan de svarar. Ledarna menar att förhoppningsvis är besluten därigenom genomtänkta och tagna snabbare. ”Små” frågor har de principer och regler för och kan svara på, utan att först tillfråga den andra. Däremot upplever ledarna att de ibland inte hinner prata ihop sig.

En av medarbetarna menar att det inte har varit någon större skillnad mot att ha traditionellt, enskilt ledarskap eftersom medarbetaren vänder sig till den av cheferna som är sagd att i praktiken vara dennes närmste chef. Ledarna menar att två chefer oftare är på plats än en, vilket innebär att medarbetaren oftast kan få svar direkt på sina frågor. En annan aspekt som framfördes var att; ”Människor är olika och har lättare att prata med vissa människor, detta skulle kunna vara en fördel med två chefer, två individer.”

Frågan ställdes, till såväl ledarna som medarbetarna, vad de ansåg var det bästa respektive det sämsta med delat ledarskap. En medarbetare menade att det för medarbetarna förhoppnings-

vis betyder att de får bättre fungerande chefer. Flera medarbetare framförde att det i första hand är mycket bra för ledarna själva; ”...som chef dyker det upp många frågor, som de inte kan prata fritt om, med varken underlydande eller överordnade chefer. De har någon att utbyta tankar och erfarenheter med”.

Medarbetarna menade att det bör bli bättre lösningar på olika frågor, eftersom ledarna alltid har någon att diskutera med och att de även kan ”avlasta sig bekymmer”. Som fördel angavs även att det inte är så stora personalgrupper, även om de tycker att 20-25 st är i mesta laget. Medarbetarna upplevde det även som positivt att det blir färre saker ogjorda, mer hinns med av det framåtsyftande ledarskapet. Slutligen framfördes som positivt att kunna gå till en annan chef-om personkemin inte fungerar så bra med en chef. ”Hos oss var det någon som redan från början uttryckte önskemål om att få ha sina personliga samtal med den ene av cheferna och det respekterades.”

En samstämmig bild från medarbetarna är att en förutsättning för att lyckas bra i det delade ledarskapet är att kommunikationen och samarbetet *mellan* ledarna fungerar, vilket de upplever att det gör mellan deras ledare, och att de därför har svårt att se några nackdelar. En medarbetare uttrycker;

Vet inte om det är något som är direkt dåligt, det är ju viktigt att de pratar samma språk och för ut lika budskap till sina respektive grupper. Gör man inte det så kan det bli prat i korridorerna. Jag vill poängtera att det är inget problem nu, men det är lätt att tänka tanken.

Som nackdel uttrycktes att det går åt mer tid till chefskapet. ”Färre personer hinner jobba med den faktiska verksamheten (eftersom de är chefer istället).”

Ledarna såg fördelen, med delat ledarskap, att det finns en trygghet i att alltid ha någon att bolla frågor med. ”Det är lättare att ta svåra beslut och att inte dra ut på tiden med att ta tag i saker som känns jobbiga när man vet att man har pratat igenom det med sin chefskollega och är enade i beslutet.” Det enda som ledarna anförde som negativt är andras okunskap eller förutfattade meningar när de hör att de delar ledarskapet, vilket de dock oftast tror beror mer på nyfikenhet i frågorna än tveksamhet. En av ledarna tar upp problemet, som dock *inte* har upplevts av ledaren själv;

Om det skulle uppstå en situation där man känner att den man delar ledarskapet med skulle uppfattas som den överordnade chefen av medarbetarna och jag som

den biträdande underordnade chefen. En annan situation skulle kunna vara att medarbetarna uppfattar ledarskapet som otydligt.

Avslutningsvis svarar medarbetarna, som tillägg till ovanstående frågor, att de tycker att det fungerar bra, och det mycket beroende på ledarna som delar ledarskapet. En synpunkt som framkom var att det dock är bättre om ledarna delar upp arbetsuppgifterna, som de idag delar på varannan vecka, så att de utför dessa under t ex 1 år i stället. Ledarna tillägger slutligen att många andra även ensamma chefer har ställt sig positiva till delat ledarskap, varit nyfikna, har ställt många frågor om hur det fungerar och har sett många fördelar med delat ledarskap.

4.2 Analys

När vi sammanställde svaren från enkäten hittade vi många gemensamma svar dvs flera av respondenterna upplevde en samstämmig bild av hur det fungerade. En av förutsättningarna för att lyckas i det delade ledarskapet är att ledarna som delar ledarskapet har gemensamma värderingar, har kompletterande kunskaper, är prestigelösa och samstämmiga. Det är inte alltid lätt att uppnå, men utifrån de svar som vi fått i vår studie verkar dessa kriterier vara uppfyllda i den undersökta gruppen.

En annan förutsättning är att båda ledarna har ett reellt och helt jämlikt inflytande över viktiga frågor och att medarbetarna märker detta i det dagliga arbetet. Samledarskapet är en av formerna för delat ledarskap och vi finner att, med utgångspunkt från våra enkätsvar, att ledarna som ingår i studien tillämpar denna form med formellt jämbördigt ledarskap, där arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter delas lika mellan ledarna och har gemensamt ansvar för medarbetarna. Wilhelmson et. al.(2006) visar i sin undersökning att de delande ledarnas uppfattning är att medarbetarna har klart för sig både *att* cheferna delar ledarskap och *hur* de delat upp arbetsuppgifterna. Medarbetarna säger antingen att de upplever att de har delande chefer och gör ingen större åtskillnad på dem, eller så märker de inte så mycket av att de har två chefer eftersom de i praktiken bara har att göra med en chef. Även respondenterna i vår studie har en gemensam bild av *hur* medarbetarna har ”delats upp” mellan ledarna, men det är däremot inte lika tydligt och klart för alla hur övriga arbetsuppgifter är uppdelade mellan ledarna. Resultatet överensstämmer i stora drag med en tidigare undersökning (Döös et al, 2003), där även chefer i privata näringslivet ingått samt i senare undersökning från de kommunala verksamheterna (Wilhelmsson et. al, 2006). Ett antagande är därför att sätten att uppfatta och resonera kring fenomenet delat ledarskap inte skiljer sig åt i någon större utsträckning, mellan olika delar av arbetslivet.

I tidigare undersökningar framgår att medarbetarna ser som fördel att cheferna orkar stanna kvar längre och att det därigenom bidrar till kontinuitet i ledarskapet. Dessutom ansåg medarbetarna att om två delade på externa kontakterna så blev det mer tid över till verksamheten. De såg också att samledarskap skapar mera mod och tid för att ta tag i de svåra och strategiska frågorna. Som risk såg de att cheferna pratade sig samman innan de möter medarbetarna och att dialogen därmed blir mindre förutsättningslös. (Carlsson & Grunewald, 2008) Tidigare forskning om delat ledarskap, av Holmberg & Söderlund (2004), talar om att man *tror* att delat ledarskap skulle innebära otydligt ledarskap, långsamt beslutsfattande, att det skulle kosta för mycket eller att det kan bli konkurrens mellan cheferna samt eviga kompromisser, men att erfarenheterna visar på det motsatta. Det vill säga besluten tar inte längre tid, utan tvärtom, och besluten som fattas är välgrundade och genomtänkta i och med att ledarna har kunnat bolla tankar och idéer med varandra innan beslut fattas. Det finns dock vissa risker med samledarskap beträffande otydlighet och oklara ansvarsförhållanden, som inte finns när en enda person är ledare. I vår undersökning angav ledarna att en farhåga, vid införandet av det delade ledarskapet, var att ledarskapet skulle uppfattas som otydlig, vilket vi inte har uppfattat att medarbetarna upplever nu när de har tillämpat det delade ledarskapet en tid. Respondenterna i vår undersökning anger också att det blir bättre lösningar i olika frågor eftersom ledarna alltid har någon att bolla frågor och diskutera med och att de även kan ”avlasta sig bekymmer”.

Man talar ofta om ledarskapets betydelse för hur det fungerar på en arbetsplats, men även medarbetarskapet är viktigt. Strandin och Palmblads (2008) forskning om delat ledarskap, med fokus på medarbetarperspektivet vid delat ledarskap, visar inte bara på fördelar utan även ett missnöje från medarbetarna. Vilket ledarskap som är bäst, delat eller traditionellt, enskilt ledarskap, är beroende av vilken situation gruppen befinner sig i, vilka arbetsuppgifter de har och hur komplex verksamheten är. Lambert-Olsson (2004) ger förslag på *var* delat ledarskap kan passa. Han anser att i verksamheter som kräver snabba, distinkta beslut följda av omedelbar handling överväger nackdelarna med delat ledarskap, medan formen bättre passar i verksamheter där empati, noggrann analys och eftertanke snarare är vad som eftersträvas. En medarbetare i vår enkät beskriver i sitt svar att de har mycket självständiga arbetsuppgifter och är nöjda med delat ledarskap, där de vet till vem de kan vända sig vid behov.

I ett organisationssammanhang kan kommunikation liknas vid kroppens blodomlopp dvs det är den formella och informella kommunikationen internt i organisationen. Den är nödvändig för att få en fungerande organisation. Det framgår av en mängd litteratur inom ämnet ledarskap att just kommunikation är framträdande för att nå ett lyckat resultat. Om ledarna, med sina olika åsikter och erfarenheter, kommunicerar öppet med olika infallsvinklar och att alla beslut föregås av åsiktsutbyte visar det för medarbetarna att diskussioner och menings- skiljaktigheter är accepterat. Detta bidrar till en öppnare och mer demokratisk organisation. I vår studie framgår att respondenterna upplever att kommunikationen fungerar bra mellan såväl ledarna som mellan ledare och medarbetare. Här tror man att detta har underlättats av att ledarna känner varandra mycket väl.

Sammanfattningsvis visar vår undersökning att vissa farhågor fanns, från såväl ledarna som medarbetarna, *inför* införandet, men att dessa inte har besannats. Som såväl ledarna som medarbetarna i vår undersökning har framfört handlar mycket om ledarnas förmåga att samarbeta med varandra.

Vi har även fått ta del av resultaten från den senaste medarbetarundersökningen, som genomfördes inom organisationen och vår undersökta grupp i december 2008. Undersökningsföretaget har satt riktvärden, som talar om var man minst bör ligga för att organisationen och respektive grupp ska vara tillräckligt bra. Samtliga medarbetare fick besvara ett antal frågor, som hade kategoriserats inom 11 olika förbättringsområden. (Springlife, 2008) Vi har valt att studera hur vår grupps resultat uppnår riktvärdena och hur de förhåller sig till organisationen i övrigt.

Av samtliga förbättringsområden har vi valt att redovisa de fem förbättringsområden, som vi anser vara särskilt relevanta och intressanta, i första hand utifrån vårt syfte i uppsatsen dvs hur fungerar samarbetet och uppdelningen av arbetsuppgifterna mellan ledarna och hur upplever medarbetarna att detta fungerar samt hur fungerar kommunikationen mellan de inblandade parterna. Vi har därför valt att redovisa förbättringsområdena ledarskap, delaktighet, återkoppling, medarbetarskap och effektivitet. För såväl områdena ledarskap som delaktighet och effektivitet var vår grupps resultat bättre än för organisationen som helhet;

- ✚ ”Effektivitet” nådde över riktvärdet. (Ca 70 % jfr riktvärdet 65 %). 60% har svarat att de alltid/ibland planerar arbetet på sin arbetsplats. Nästan 80 % har svarat att beslutsprocessen fungerar bra.
- ✚ ”Delaktigheten” är god, (Ca 82 % jfr riktvärdet 80 %). Drygt 91 % upplever att de oftast/ibland har inflytande över sitt arbete. Samma höga värde får svaret att de oftast/ibland har möjlighet att kommentera/ha synpunkter på den information som de får av sin närmaste chef.
- ✚ ”Återkoppling” nådde också över riktvärdet. (Ca 69 % jfr riktvärdet 65 %) och här uppger drygt 91 % att de oftast/ibland får klara besked från sin närmaste chef om vad som förväntas av dem i arbetet. 60% upplever att de oftast/ibland får veta av sin närmaste chef om de gör ett bra jobb. Något färre, ca 57 %, upplever att de oftast/ibland får veta av sin närmaste chef om de gör ett dåligt jobb.
- ✚ ”Ledarskap”. Även här översteg resultatet riktvärdet (Ca 72 % jfr riktvärdet 70 %). Här anser drygt 91 % att deras närmaste chef är tydlig i sin kommunikation, medan övriga 9 % svarat att det inte stämmer särskilt bra. Ca 74 % säger att det stämmer helt och hållet eller ganska bra att deras närmaste chef har tydliggjort hur de ska nå arbetsplatsens mål. Samtliga, 100 %, anser att det stämmer helt och hållet eller ganska bra att närmaste chefen har gjort det möjligt för medarbetaren att utveckla sin kompetens. 95 % har också svarat att det stämmer helt och hållet eller ganska bra att närmaste chefen är beredd att förändra arbetsplatsen och organisationen.
- ✚ ”Medarbetarskap” ligger värdet (74,5 %) under riktvärdet (85 %), vilket betyder att de här inte når upp till riktvärdet. Samtliga medarbetare (100 %), som har besvarat medarbetarenkäten, uppger att de är öppna för förändringar och utveckling av arbetssätt. Däremot uppger 23,5 % att de inte stämmer särskilt bra att de *själva* tar initiativ till förändring och utveckling av arbetet. Nästa alla (ca 97 %) anger att de tar ansvar för sin *egen* kompetensutveckling respektive tar ansvar för att hålla sig informerad.
- ✚ Som en avslutande fråga svarar 94 % att de har haft medarbetarsamtal/lära känna samtal någon gång under den senaste tolv månadersperioden.

Eftersom detta är den första medarbetarundersökningen med delat ledarskap finns inga referensvärden, men för jämförelsevis många av punkterna (8 av 11) når de upp till riktvärdena.

5. Slutsatser och reflektioner

5.1 Slutsatser

Med hjälp av insamlad data har vi hittat mönster och samband, som vi önskar redogöra för. Delat ledarskap är i sig själv vare sig bra eller dåligt. Det blir vad man gör det till, utifrån de förutsättningar och strukturer som finns i just den organisationen och gruppen. Delat ledarskap kan leda till mycket positiva konsekvenser om det finns en önskan och ett behov i organisationen och bland medarbetarna att ha två chefer, *men* det kan också blir ett misslyckande. Om det delade ledarskapet leder till dubbla budskap och dåliga kompromisser är istället ett traditionellt, enskilt ledarskap att föredra.

De fördelar som medarbetarna erhåller vid delat ledarskap är att ledaren har mer tid att lyssna och räkna till för alla. Även aspekten med personkemi är bra dvs om en ledare och medarbetare inte fungerar ihop kan medarbetaren istället ha samtal och annan kontakt med den andra ledaren. Fördelar, som de delande ledarna i tidigare forskning själva upplevt, är att de trivs med sin arbetssituation, blir mer trygga, och starka när de kompletterar varandras erfarenheter och åsikter. De har någon att diskutera frågor med, har energi och tid att se och bekräfta medarbetarna och därigenom skapas förtroendefulla relationer, gemenskap och trivsel. Att dessa kriterier uppfylls skapar förutsättningar för medarbetarna att bli mer självständiga och ta mer ansvar, även om alla har ett eget ansvar att skapa ett gott arbetsklimat och utveckla sig själva och verksamheten. Det påverkar även organisationen i stort då sårbarheten minskar för verksamheten, eftersom den inte behöver stanna upp för att en av ledarna är frånvarande, den andra chefen är då på plats. I den tidigare forskning som vi har studerat har man kunnat se att verksamheten har gynnats av det delade ledarskapet, dels genom ökad effektivitet och mer fokus på utveckling och strategiska frågor. Det överensstämmer med vår undersökning där respondenterna har svarat att det finns mer tid för ledarna att ta tag i t ex strategiska frågor. Dessa frågor kan det vara svårt att hinna med för en ensam ledare i ett traditionellt, enskilt ledarskap.

Nackdelarna med delat ledarskap, som de delande ledarna anger, är att inte kunna ge ett besked direkt på stående fot till en medarbetare, för att man vill förankra med den andre. Å andra sidan säger forskning att det förhoppningsvis blir ett bättre beslut, som inte behöver ändras. En annan negativ konsekvens kan vara, speciellt i början innan rollerna har satt sig, att de dubbelarbetar, till exempel att båda två svarar på samma saker. Dessutom, som både

medarbetarna och ledarna i vår undersökning framfört, kan problem uppstå om samarbetet inte fungerar, vilket kan ta både tid i beslutsprocessen och energi från samtliga. Ledarna i vår undersökning anger att de fått relativt mycket god feedback underhand om deras delade ledarskap, vilket bör tolkas som att det delade ledarskapet fungerar bra i denna grupp.

Vår slutsats är att såväl ledarna som medarbetarna i vår undersökning är nöjda med det delade ledarskapet. Ledarna upplever att de har någon att bolla med, mindre arbetsbörda och stress och att medarbetarna förhoppningsvis får en bättre chef, som har mer ork och tid för medarbetarna. Att de bl a har delat upp arbetsuppgifterna mellan sig och genomför utvecklings- och lönesamtal med hälften var av medarbetarna är sannolikt en framgångsfaktor, då det borgar för en god personlig kontakt med medarbetarna för båda ledarna. Det fanns inför införandet av det delade ledarskapet en farhåga för otydlighet i ledarskapet, men denna farhåga har inte besannats. Den enda synpunkt som framkommit i undersökningen är att vissa arbetsuppgifter, som idag delas veckovis mellan ledarna, bör delas upp med längre tidsintervall exempelvis ett år i taget, för att medarbetarna ska få en tydligare uppdelning. Flera respondenter anger att förutsättningarna för att lyckas med det delade ledarskapet är att arbetsuppdelningen är tydlig och att ledarna känner varandra samt har samma värderingar, vilket får anses vara uppfyllt. Denna slutsats drar vi utifrån de svar som respondenterna lämnat i våra enkäter, vilket även styrks av resultaten från den senaste medarbetarenkäten. Dessa resultat om delat ledarskap stämmer även väl överens med den tidigare forskningen inom området. I tidigare forskning framförs att det även kan innebära en risk med delat ledarskap, förutom att samarbetet inte fungerar, det kan också fungera för bra vilket medför att ledarskapet blir för samkörda att de inte släpper in andra, vilket dock inte har framkommit i vår studie, men vi vill ändå peka på denna risk i det delade ledarskapet.

Vi kan konstateras att syftet med vår undersökning har uppfyllts och att vi har fått svar på våra frågeställningar. En farhåga var att vi inte skulle få in tillräckliga många svar på vår enkät och att svaren skulle vara knapphändiga. Vi har tidigare redogjort för svarsfrekvensen, som visar att båda ledarna svarade men bara hälften av medarbetarna, men de svar som lämnades på våra öppna frågor var mycket fylliga och bra. Detta har medfört att vi har kunnat se mönster och samband. I vår undersökta grupp framgår av svaren att såväl samverkan mellan ledarna som arbetsuppdelningen, som på det stora hela uppfattas som tydlig av medarbetarna, fungerar. Ledarna känner varandra och verksamheten väl, vilket säkert har bidragit till en god, fungerande kommunikation. De största skillnaderna som det delade

ledarskapet uppvisar jämfört med traditionellt, enskilt ledarskap är just att de är *två* ledare istället för en. Den viktigaste faktorn för att det ska fungera är att ledarna kan samverka sinsemellan och är tydliga med såväl sin arbetsuppdelning som sin kommunikation.

Konsekvenser av resultatet från vår undersökning är dels att den undersökta gruppen får återkoppling på att såväl ledarna som medarbetarna upplever att det delade ledarskapet fungerar väl beträffande såväl samverkan, arbetsuppdelning som kommunikation. Dels kan konsekvensen bli att fler grupper inför delat ledarskap nu när de fått ytterligare kunskap om området och upplevelser om hur det delade ledarskapet fungerar.

Vi har inte sett att någon tidigare forskning har genomförts om delat ledarskap med *dubbelt* perspektiv dvs både ledar- och medarbetarperspektivet i en *statlig* verksamhet, vilket blir vårt kunskapsbidrag till tidigare forskning. Resultatet från vår forskning av statlig verksamhet bör kunna relateras även till den övrig offentliga sektorn och kanske även till den privata sektorn.

5.2 Reflektioner

Vi trodde initialt i vårt arbete att uppfattningen om det delade ledarskapet skulle skilja sig åt hos medarbetarna utifrån deras ålder, kön, år i tjänst, stort respektive litet kontor, men det visade sig, vilket är intressant, att det inte förelåg några skillnader i uppfattning beroende av dessa omständigheter.

Något som vi sett som återkommande svar under arbetets gång är att förutsättningen för att lyckas i det delade ledarskapet är beroende av om ledarna känner förtroende och prestigelöshet inför varandra samt har gemensamma värderingar vad gäller människosyn och verksamhet. Vi är övertygade om att det är en grundplattform för att lyckas. Vi tänker också att kommunikationen blir tydligare och besluten bättre och mer giltiga när ledarna i det delade ledarskapet har fått möjligheten att bolla frågorna sinsemellan. Det är sannolikt en styrka, som inte ska underskattas, just att alltid ha någon som lyssnar och stöttar, särskilt för en ledare som är ny i sitt uppdrag.

Efter att ha studerat tidigare forskning har vi reflekterat över att delat ledarskap också kan innebära tidsspillan om ledarna är på samma möten tillsammans. För att motverka detta tänker vi att ledarna, för att utnyttja arbetstiden maximalt, bör bestämma sig för att dela på mötena.

Att alltid vara på samma möten och alltid stämma av med sin samledare när beslut ska fattas, tror vi, med stor sannolikhet också kan uppfattas av medarbetarna som en svaghet.

Trots att ledarna i vår studie endast har varit igång med det delade ledarskapet under en förhållandevis kort tid, två år, får de ett bra resultat i såväl medarbetarundersökningen som i vår enkätundersökning. För jämförelsevis många av förbättringsområdena (8 av 11) i medarbetarenkätens resultat når de till och med över riktvärdena och får även bättre resultat än organisationen i övrigt, vilket måste ses som mycket positivt. Eftersom det är den första medarbetarundersökningen med delat ledarskap för gruppen finns dock inga referensvärden att jämföra med bakåt i tiden, men desto mer spännande att följa hur resultaten kommer att utvecklas över tid.

Vi har inte fått synpunkten i vår studie att det delade ledarskapet skulle vara dyrare, men vi har sett synpunkten i tidigare forskning, och vill därför ändå redogöra för det. Tidigare undersökningar visar istället på det motsatta, dvs att det inte är dyrare trots dubbla lönekostnader (Holmberg & Söderlund 2004). Det traditionella, enskilda ledarskapet har många dolda kostnader såsom för stab, administration, ekonomi och biträdande chef, som hjälpt chefen och som har avlönats. Ledarna i det delade ledarskapet utför istället dessa arbetsuppgifter själva. Den bild vi har fått, vid studerandet av tidigare forskning, är att delat ledarskap tillämpas där verksamheterna är stora och komplexa. Det är därför troligt att det redan finns en biträdande chefsfunktion eller annan som utför de arbetsuppgifter, som chefen inte klarar av ensam. Det betyder att den extra kostnad som det delade ledarskapet medför oftast är skillnaden mellan en chefslön och en biträdande chefslön och att denna skillnad därmed inte blir så stor. Det kan till och med bli billigare att ha en större grupp med delat ledarskap och få stordriftsfördelar än att ha två parallella grupper med varsin chef. Därutöver finns det mervärden som inte kan räknas i pengar såsom nöjda medarbetare, chefsförsörjningen underlättas, då det blir bättre balans mellan arbete och fritid, och mer tid och ork att ta tag i svåra frågor och strategiska frågor.

En annan reflektion är att vi anser att organisationens värdegrunder, som är service, handlingskraft och öppenhet, ska genomsyra hela organisationen. Värdegrunderna ska vara kända av varje medarbetare och prägla arbete och förhållningssätt i organisationen. De som går före och visar vägen är ledarna, som kan och vågar delegera ansvar till sina medarbetare. Genom att ledarna lever efter värdegrunderna och för ut dessa hos medarbetarna i vardagen

skapas även goda förutsättningar för ett gott delat ledarskap. Precis som vid ett traditionellt, enskilt ledarskap krävs det av varje ledare att de tar ett eget ansvar och agerar etiskt. Att ha två ledare, som antingen skyller på varandra eller håller varandra om ryggen, kan däremot göra att det blir komplicerat utifrån ansvaret. En ensam ledare har däremot svårare att skylla ifrån sig. Man kan säga att delat ledarskap leder till ökad öppenhet och insyn. Det blir svårt att göra något fel eller oetiskt i ett delat ledarskap, eftersom man hela tiden har insyn i varandras arbete. Ett delat ledarskap som fungerar kan leda till en ökad öppenhet i verksamheten.

Om vi blickar bakåt kan vi se att tidigare var det traditionella, enskilda ledarskapet i princip det enda existerande. Idag har detta på sina håll successivt bytts ut till delat ledarskap, med övervägande positiva erfarenheter. Vi ser att delat ledarskap är *en* lösning, då det är svårt för en och samma person att hantera såväl bredd som djup i dagens ledarskap. Vi tror att det framöver kommer att bli allt vanligare med delat ledarskap av flera anledningar; Det är lättare att tillsammans leda en komplex verksamhet och få tiden att räcka till samt kunna upprätthålla en balans mellan arbete och fritid. Vi ansluter till ordspråken ”Delad glädje är dubbel glädje” och ”Delad börda är hälften så tung”.

Uppslag till nya studier är att studera hur det delade ledarskapet upplevs och fungerar gentemot överordnade och sidoordnade chefer. Ett annat uppslag är att samtidigt studera och jämföra grupper med delat ledarskap med grupper som har traditionellt, enskilt ledarskap för att se om det föreligger några skillnader i upplevelsen ur såväl ledarskaps- som medarbetarperspektiv och i så fall vilka skillnader som föreligger.

Vi tycker att det har varit mycket intressant och spännande att genom vårt arbete ha fått en djupare inblick inom ämnet ledarskap i allmänhet och delat ledarskap i synnerhet. Slutligen vill vi framföra ett varmt tack till de ledare och medarbetare som tog sig tid att medverka i vår studie. Utan er hade vi aldrig kunnat genomföra vår undersökning!

Källor

Böcker

Alvesson, M., (2001). *Organisationskultur och ledning*. upplaga 1:2, Liber AB

Andersen, J. A. (1995). *Ledelse og ledelse teorier. Om hvilke svar ledelseforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Carlson, H., & Nilsson, A. (1999). *Ledtrådar till ett moget ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Ekholm, M., & Fransson, A. (1994). *Praktisk intervju teknik*, upplaga 4, andra tryckningen, Stockholm: Norstedts Förlag AB

Ekman, G. (2005). *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber.

Hagemann, G. (1990). *Konsten att motivera*. Malmö: Liber-Hermods.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I. & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Jaffee, D. (2001). *Organization Theory. Tension and Change*. Upplaga 5, New York: McGraw-Hill.

Kotter, J., Collins, J., Porras, J., Duck, J., Goss, T., Pascale, R., et al. (1998). *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard Business School Press, MA.

Lambert-Olsson, H. (2004) *Delat ledarskap om äkta och oäkta dubbelkommandon*. Falun: Svenska Förlaget.

Lennéer Axelson, B., & Thylefors, I. (1998). *Arbetsgruppens psykologi*. Upplaga 3:6, Finland: Natur och Kultur.

Löwstedt, J., Stymne, B., Bolander, P., Berglund, J., Blomberg, J., Werr, A., Larsson, P., et al. (2002). *Scener ur ett företag*. Lund: Studentlitteratur.

Wiedersheim-Paul, P., & Eriksson, L. (1982). *Att utreda och rapportera*. Malmö: Liber

Wikström, P-A. (2003). *Fångad av Det Nya – En berättelse om organisationsförändring*. Meyer.

Yukl, G. A. (2006) *Leadership in Organizations*, Albany: Prentice Hall

Artiklar/Uppsatser

Backström, T., Granberg, O., & Wilhelmson, L., (2008). *Alternativa former för chefers ledarskap – en kunskapsöversikt om sätt att förstå hur ledarskap kan utövas mellan chefer och medarbetare i svenskt arbetsliv*. Stockholm: Vinnova

Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å. (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Arbetsliv i omvandling nr 2005:15, Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Döös, M., & Wilhelmson, L. (2003). *Delat ledarskap - en trend i vardande?* s 323-344 i von Otter C. (red) *Ett utdrag ur antologin Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling nr 2003:8, Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Ellström, S., & Wettler, T. (2008). *Delat ledarskap – en möjlighet i offentliga organisationer? En analys av för- och nackdelar med delat ledarskap utifrån perspektiven ansvar och effektivitet*. Lund: Lunds universitet, Statsvetenskapliga institutionen

Gråberg, L., & Jonsson, U. (2004). Examensarbete *Delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv – med avseende på ledarskap, kommunikation, organisationskultur, delaktighet och motivation*. Göteborg: Göteborgs universitet, Psykologiska institutionen

Gustafson, F., & Möncke, C-J. (2008). Kandidatuppsats, *Delad glädje är dubbel glädje – En kvalitativ studie om delat ledarskap*. Lund: Lunds universitet, Pedagogiska institutionen

Holmberg, K., & Söderlind, E. (2004). *Leda genom att dela – om delat ledarskap i praktiken*. Navigator Dialog

Karlsson, J., (2007). *Excellent kommunikation – En studie av informationschefers yrkesmässiga förutsättningar*. Växjö: Växjö Universitet, Institutionen för samhällsvetenskap

Lindholm, M., & Åström, A. (2006). C-uppsats *Delat ledarskap – framtidens ledarskap?*, Luleå: Luleå tekniska universitet, Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap

Strandin, B., & Palmblad, E. (2008). *Medarbetarperspektiv på delat ledarskap*. Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för socialt arbete

Rapporter

Omarbetad rapport, av examensarbete Delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv av S. Biglari, utförd av Marianne Diös, Arbetslivsinstitutet.

Carlsson, Ö., & Grunewald, P. (2008) *Delat ledarskap och Generationsväxling – uppföljning av pilotprojekt 2008-09-23*, Dnr 830/08 Rnr 259/08, Göteborgs Stad, Personalstrategiska enheten

Springlife (2008) *Resultat från medarbetarundersökning*. Stockholm

Wilhelmson, L., Döös, M., Backström, T, Bellaagh, K & Hanson, P. (2006) *Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Elektroniska källor

Vetenskapsrådet. (1990). *Forskningsetiska principer inom humanist-samhällsvetenskaplig forskning*, Elanders Gota

<http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf>, 2009-03-14

Till deltagare i enkäten angående studien om delat ledarskap

Vi är två studenter, Ann-Marie Beckman och Susanne Jerkenhag, som skriver en kandidatuppsats vid Mälardalens högskola. Vår C-uppsats är en studie med syfte att undersöka såväl medarbetarnas som ledarnas upplevelser av delat ledarskap. Vi önskar få svar på hur ledarna som tillämpar delat ledarskap delar upp sina arbetsuppgifter mellan sig och hur medarbetarna ser på denna uppdelning. Vi har även för avsikt att undersöka hur kommunikationen fungerar och uppfattas av inblandade parter. Genom att undersöka delat ledarskap önskar vi undersöka såväl de positiva som negativa aspekterna med delat ledarskap ur ledar- och medarbetarperspektiv.

Det finns hittills få studier om delat ledarskap ur såväl ledar- som medarbetarperspektivet och därför har vi valt att undersöka just detta område.

Vi hoppas få del av dina erfarenheter och kunskaper och därigenom kunna utforska detta tämligen outforskade område.

Enkäten består av ett antal frågor, som vi hoppas att du tar dig tid att besvara så utförligt som möjligt. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt, enskilda personer kommer inte att kunna identifieras i uppsatsen. Bearbetning och hantering av svaren sker med sekretess.

Vi är fullt medvetna om att det kan vara svårt att komma loss från ordinarie arbetsuppgifter, men vår förhoppning är att du tar tillfället i akt att dela med dig av dina erfarenheter och dina synpunkter.

Deltagandet i denna enkät är frivilligt och kan när som helst avbrytas. Vi hoppas dock på ditt deltagande, då det är av stor vikt för oss och för den fortsatta forskningen inom området!

Uppsatsen beräknas vara klar före sommaren 2009.

Om du har några frågor eller funderingar hör gärna av dig.

Med vänliga hälsningar
Ann-Marie Beckman och Susanne Jerkenhag

Enkät i studien om delat ledarskap ur ett ledar- och medarbetarperspektiv

Medarbetare

Födelseår:

Kön:

Antal år i yrket:

Organisation samt tjänst:

Före införandet av att du fick ledare som delade på ledarskapet

1. Vilka förväntningar respektive farhågor hade du inför att få ledare som delade ledarskap?

Efter tillträdet av den delade ledarrollen

2. Hur ser arbetsuppdelningen ut mellan ledarna som delar ledarskapet – vem gör vad?

3. Vad händer när din ledare är frånvarande?

Arbetsuppgifter

Ansvar

Befogenheter

4. Hur anser du att samverkan respektive kommunikationen fungerar mellan ledarna som delar ledarskapet (hinder/problem respektive fördelar/möjligheter)?

5. Hur fungerar kommunikationen mellan ledarna och dig som medarbetare (hinder/problem resp fördelar/möjligheter)?

6. Vad anser du är det bästa resp sämsta med den delade ledarrollen?

7. Har du något att tillägga beträffande delat ledarskap, kommunikation, samverkan eller något annat som vi inte har berört?

8. Går det bra om vi hör av oss till dig igen om det är något vi tycker är oklart?

Stort tack för din medverkan!!

Med vänliga hälsningar

Ann-Marie Beckman och Susanne Jerkenhag

Enkät i studien om delat ledarskap ur ett ledar- och medarbetarperspektiv

Ledare

Födelseår:

Kön:

Antal år i yrket:

Organisation samt tjänst:

Före tillträdet av den delade ledarrollen

1. Vilka förväntningar respektive farhågor hade du inför delat ledarskap?
2. Hur reagerade medarbetarna på införandet av delat ledarskap?

Efter tillträdet av den delade ledarrollen

3. Hur ser arbetsuppdelningen mellan dig och din medledare ut?
4. Vad händer när en av er är borta?
 - a) Arbetsuppgifter
 - b) Ansvar
 - c) Befogenheter
5. Hur tror du att medarbetarna ser på arbetsuppdelningen mellan dig och din medledare – vem gör vad?
6. Hur anser du att samverkan respektive kommunikationen fungerar mellan dig och din medledare (hinder/problem respektive fördelar/möjligheter)?
7. Hur fungerar kommunikationen mellan ledare och medarbetare (hinder/problem resp fördelar/möjligheter)?
8. Vad anser du är det bästa resp sämsta med den delade ledarrollen?
9. Har du något att tillägga beträffande delat ledarskap, kommunikation, samverkan eller något annat som vi inte har berört?
10. Går det bra om vi hör av oss till dig igen om det är något vi tycker är oklart?

Stort tack för din medverkan!!

Med vänliga hälsningar

Ann-Marie Beckman och Susanne Jerkenhag