

# Implementering av delat ledarskap inom en kommunorganisation

Anna Gustafsson  
920803

Mälardalens Högskola Eskilstuna  
Examensarbete: Innovationsteknik – INO325 – VT 14  
Författare: Anna Gustafsson  
Examinator: Tomas Backström  
Handledare: Erik Lindhult

## **Förord**

Detta är en forskningsrapport som skrivits om delat ledarskap inom kommunorganisationer. Grunden för detta arbete ligger i management innovation samt innovationsprocesser då den inriktar sig på implementeringen av delat ledarskap i kommunorganisationer. Arbetet är skrivet som ett examensarbete i innovationsteknik vid Mälardalens Högskola våren 2014. Rapporten innehåller bl.a. empiriska undersökningar i form av intervjuer med enhetschefer vid två jobbtorg i Sverige samt en omfattande teoretisk referensram. Författaren till denna rapport vill tacka de personer som bidragit till att framställa ett resultat till denna rapport i form av att de ställt upp på intervjuer samt de personer som gett tips och råd under processen. Ett särskilt tack går till Jobbtorg Vällingby och Jobbtorg Strängnäs.

## Sammanfattning

Denna rapport handlar om management innovation och om hur delat ledarskap är en form av detta. Rapporten är en sammanställning av vad delat ledarskap innebär samt hur två kommunorganisationer arbetar med delat ledarskap. Dessa två kommuner är Strängnäs samt Vällingby. Den ena kommunen (Strängnäs) är under tiden denna rapport framställs under implementering av delat ledarskap. Den andra (Vällingby) har i ca två år arbetat med den formen av ledarskap. Forskningsfrågan för arbetet är varför implementerar man delat ledarskap i en kommunorganisation? Underfrågorna är hur fungerar delat ledarskap? Hur undviks förvirring och otydlighet för de anställda? Vilka för- och nackdelar finns det med delat ledarskap? Och vad kan göras bättre? Genom insamling av litteratur i form av böcker, artiklar, rapporter etc. har det skapats en bild om hur delat ledarskap är en del av en management innovation. För att komplettera detta har det genomförts intervjuer med enhetschefer som arbetar, eller kommer att arbeta med delat ledarskap.

Anledningen till att denna rapport skrivs är att det i dagens läge inte finns mycket information om delat ledarskap, än mindre om delat ledarskap inom kommunorganisationer. Resultatet av detta arbete visar att det finns många olika former av delat ledarskap, att det finns flera olika sätt att införa delat ledarskap i en kommunorganisation. En form behöver inte passa alla verksamheter, utan det är viktigt att anpassa ledarskapsformen efter sin egen verksamhet. Författaren har listat ett antal för- och nackdelar med delat ledarskap, vilka möjligheter och risker det finns och hur man på bästa sättet inför delat ledarskap i sin organisation.

Nyckelord: Management innovation, delat ledarskap, chef, ledarskap

## Summary

This report addresses the management innovation and how shared leadership is a form of it. The report is a compilation of what shared leadership means and how two municipal organizations works with shared leadership. The two municipal organizations are Strängnäs and Vällingby. One municipality (Strängnäs) is meanwhile this report produced during insertion of shared leadership. The other (Vällingby) has about two years experience of working with this form of leadership. The main question for this work is why does a local organization implements shared leadership? Other questions are how does shared leadership work? How does one avoid confusion and ambiguity for employees? What advantages and disadvantages are there with shared leadership? And what can be done better ? Through well-selected literature in the form of books, articles, reports, etc. a picture of how shared leadership is part of a management innovation has been created. To complement this, there have been interviews with unit managers who are working or will be working with shared leadership. The reason for writing this report is that in today's situation there is not much information about shared leadership, much less on shared leadership in the local organizations. The results of this work show that there are many different forms of shared leadership, that there are several different ways to implement shared leadership in a local organization. A form does not need to fit all businesses, but it is important to adapt the leadership mold after their own business. We have listed a number of pros and cons of shared leadership the opportunities and risks there might be and how best to way implement shared leadership in a organization.

Key words: Management innovation, shared leadership, manager, leader

## Innehållsförteckning

<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 Delat ledarskap.....	7
<b>1.1 Disposition av arbetet</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Studiens problemområde och syfte</b> .....	<b>8</b>
2.1 Syfte .....	8
2.2 Avgränsning.....	8
2.2.1 Målgrupp.....	9
2.3 Begreppsdefinitioner.....	9
2.4 Problemdiskussion.....	10
2.5 Frågeställning .....	10
2.7 Innovationsbidrag.....	11
2.7.1 Varför en handbok?.....	11
2.7.2 Innehåll i handbok.....	11
2.7.3 Validering.....	11
<b>3 Metod</b> .....	<b>11</b>
3.1 Kvantitativt arbete .....	11
3.2 Kvalitativt arbete.....	11
3.2.1 Val av ansats.....	12
3.3 Arbetsmetod.....	12
3.4 Sekundärdata .....	12
3.5 Primärdata .....	13
3.6 Kvalitativ intervju .....	13
3.6.1 Urval .....	13
3.6.1 Semi-strukturerad intervju.....	13
3.6.2 Transkribering.....	13
3.7 Metodkritik .....	14
<b>4 Teoretisk referensram</b> .....	<b>14</b>
4.1 Innovation .....	14
4.1 Management innovation.....	14
4.2 Innovationsprocess .....	15
4.3 Vad är ledarskap? .....	15
4.4 Vad är delat ledarskap? .....	15
4.4.1 Samledarskap .....	18
4.4.2 Skuggledarskap .....	19
4.4.3 Funktionellt delat ledarskap .....	19
4.4.4 Matrisledarskap samt distribuerat ledarskap .....	19
4.5 Varför delat ledarskap? .....	20
4.6 Förutsättningar för ett fungerande delat ledarskap .....	21
4.7 Svårigheter och nackdelar med ett delat ledarskap.....	22
<b>5 Empiri &amp; resultat</b> .....	<b>23</b>
5.1 Chef under implementering av delat ledarskap .....	24
5.2 Medarbetare till implementering av delat ledarskap .....	25
5.3 Enhetschef och två biträdande enhetschefer .....	26
<b>6 Analys</b> .....	<b>27</b>
<b>7 Diskussion &amp; slutsatser</b> .....	<b>31</b>
6.1 Diskussion av handboken.....	34
8.1 Tryckta källor.....	37
8.2 Internetbaserade källor .....	37
8.3 Intervjuobjekt.....	37

## Examensarbete – Innovationsteknik

<b>8.4 Journalartiklar .....</b>	<b>37</b>
<b>8.5 Föreläsningar.....</b>	<b>38</b>
<b>8.6 Artiklar .....</b>	<b>38</b>
<b>Bilaga 1 – intervjuguide enhets/biträdande enhetschef.....</b>	<b>39</b>
<b>2 Bilaga – intervjuguide medarbetare .....</b>	<b>41</b>
<b>3 Bilaga – intervjuguide chef under implementering av delat ledarskap.....</b>	<b>42</b>

# 1 Inledning

*Här beskrivs bakgrunden till forskningsfrågan*

## 1.1 Bakgrund

Innovationstemat för denna rapport är management innovation. Detta med inriktning på delat ledarskap som ska införas i en kommunorganisation. Införandet av delat ledarskap är en form av innovationsprocess som tillämpas. Management innovation är moderna system som tillämpas för att organisationerna ska nå sina mål. Systemen är av ny teknik och ska assistera verksamheten i en process, administration, med en struktur eller med en ny teknik. Detta kräver en innovationsprocess som i sin tur innebär att organisationen genomgår ett antal steg för att tillämpa den nya innovationen. Rapporten behandlar införandet av delat ledarskap i en kommunorganisation som en management innovation. Innovationsprocesser har en början och ett slut och fyra essentiella steg i mitten. Jobbtorg<sup>\*</sup> Strängnäs och Jobbtorg Vällingby har båda genomgått eller kommer att genomgå en innovationsprocess. Den innovation de inför är ett delat ledarskap, detta är en ny styrform i organisationen<sup>12</sup>.

### 1.1.1 Delat ledarskap

Det finns mycket litteratur om ledarskap (Alvesson 2001, Andersson 1994). Ledarskapsbegreppet är stort och vidrör väldigt mycket. Det inbegriper bl.a. organisationskultur samt omfattningen om hur ledarnas aktioner influerar medarbetarna på ett kulturellt plan genom t.ex. dess regler, värderingar och idéer<sup>3</sup>. Delat ledarskap finns det däremot inte särskilt mycket forskning om<sup>4</sup>. Under 1940- och 50-talet preciserade man ledarskapsformerna till tre stycken. Dessa tre är den auktoritära ledaren, den demokratiska ledaren samt den laissez faire ledaren (betyder ungefär låt-gå-ledaren)<sup>5</sup>. Ledarskap behöver inte betyda att det är en person som leder utan de kan även vara två eller flera personer<sup>6</sup>. Under 1960-talet fanns det inga krav på en ledare. Något som ledde till att det var den demokratiska ledaren som styrde under 1970-talet. Ledarskapet bli annorlunda för varje år som går. Under 1980-talet karaktäriserades en stark ledare och under 1990-talet var det kvinnligt ledarskap i fokus<sup>7</sup>. Delat ledarskap är något som har funnits sedan romarriket för fyra hundra år sedan f.Kr. Det fanns där en fördelning av arbetet som betydde att det var två stycken människor som delade på ansvaret och makten. Delat ledarskap är ett arbetssätt som funnit i århundraden. Dock har betydelsen för vad delat ledarskap inte uppmärksammats ordentligt, många har därför arbetat i delat ledarskap utan att inse det själva<sup>8</sup>. Idag arbetar 41

---

\* En verksamhet som arbetar med att människor som är arbetslösa och har ekonomiskt bostånd ska i sysselsättning genom arbetsmarknadsåtgärder.

<sup>1</sup> Birkinshaw, J. Hamel, G., Management innovation, Academy of Management Review, London Business School, 2008, s. 825 (2014-05-25)

<sup>2</sup> Schneier, C E., C.J, Russel, Beatty, R W., Baird, L (1994), The Training and Development Sourcebook 2nd Ed, s. 32, Massachusetts, Human Resources Development Press

<sup>3</sup> Alvesson, M (2001), Organisationskultur och ledning, s. 145, Malmö, Liber AB

<sup>4</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 67, Malmö, Liber AB

<sup>5</sup> Andersson, C (1994), Organisationsteori, s. 121, Lund, Studentlitteratur AB

<sup>6</sup> Ibid. s. 124

<sup>7</sup> Nilsson, N. Andersson, J-O (2009), Organisation och ledarskap – fakta och övningar, s. 111, Malmö, Liber AB

<sup>8</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 64, Malmö, Liber AB

procent av Sveriges chefer i ett delat ledarskap varav 15 procent av dessa är formellt likställda. Det är inte någon speciell bransch där det är vanligare med delat ledarskap<sup>9</sup>. Jag ställer mig fortfarande frågan om vad delat ledarskap egentligen är och hur fungerar det i t.ex. en kommunorganisation?

## 1.1 Disposition av arbetet

*Arbetet kommer att disponeras under följande rubriker:*

- **Studiens problemområde och syfte**

Här beskrivs syftet med denna studie, en avgränsning till arbetet, begreppsdefinitioner samt här förs det en problemdiskussion

- **Metod**

Delen beskriver hur jag gått till väga för att hitta informationen som är essentiell till denna rapport. Det beskrivs hur data samlats in och metoden för empiriinsamlingen.

- **Teoretisk referensram**

Detta avsnitt lägger grunden till denna rapport och kommer att användas även till analysdelen

- **Empiri och resultat**

Det som framkommit under intervjuerna som genomförts behandlas här. Denna del kommer även vara en viktig del inför analysen

- **Analys**

Denna del är resultatet av vad som framkommit under den teoretiska samt den empiriska studien.

- **Diskussion & slutsatser**

I detta avsnitt diskuteras informationen som framkommit under studiens gång. Här presenteras även de slutsatser författaren kommit fram till efter denna studie baserat på teori och empiri.

## 2 Studiens problemområde och syfte

*Här beskrivs bl.a. syftet med arbetet samt problemformuleringen*

### 2.1 Syfte

Syftet med detta arbete är att få en större förståelse över hur delat ledarskap fungerar i en kommunorganisation. Detta kommer att göras genom att, utöver denna rapport, formulera en form av lathund (som vi kommer att kalla handbok) för chefer som vill införa delat ledarskap inom kommunorganisationer. Denna handbok kommer att baseras på kvalitativa samt kvantitativa undersökningar gällande ämnet.

### 2.2 Avgränsning

Jag har valt att avgränsa forskningen till delat ledarskap inom en kommunorganisation. Ytterligare en avgränsning är att intervjuerna som skett är med personer som arbetar i ett så kallat jobbtorg. Detta för att jag i analysen jämför dessa jobbtorg med förhoppningen att hitta gemensamma nämnare. Intervjuerna gjordes med chefer som idag har ett delat ledarskap samt

---

<sup>9</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 182, Malmö, Liber AB



med dess anställda för att höra deras åsikter om detta ledarskap. Genom att intervjua chefer och anställda som är under implementering av delat ledarskap fick jag få en bättre bild över vilka frågor som är relevanta för dem. Jag kan därför försöka besvara dessa frågor i handboken för framtida organisationer som vill införa delat ledarskap. Jag kommer intervjua en enhetschef för jobbtorg Vällingby samt två biträdande enhetschefer för samma jobbtorg. Jag kommer även att intervjua en av två chefer i Jobbtorg Strängnäs. Detta p.g.a. att den andre chefen inte är tillsatt under den tid denna rapport är skriven. För Jobbtorg Strängnäs kommer jag även att intervjua en jobbcoach samt en socialsekreterare. Detta är för att det är bl.a. de som kommer att arbeta tillsammans i jobbtorget (tillsammans med arbetsförmedlingen).

### 2.2.1 Målgrupp

Jag har valt att avgränsa arbetet med att skriva om delat ledarskap inom kommun organisationer. Ytterligare avgränsning är att arbetet är inriktat till kommunala verksamheter som är intresserade av att införa delat ledarskap.

### 2.3 Begreppsdefinitioner

*Management innovation:* Handlar om att en organisation inför nya metoder för att nå organisationens mål. Dessa metoder är av den senaste tekniken och ska hjälpa organisationen i en process, administration, med en struktur eller med en ny teknik<sup>10</sup>.

*Innovationsprocess:* Är en process där den nya innovationen, eller nya metoden ska implementeras i organisationen. Den går efter fyra steg; search, select, implement och capture för att lättare nå målet med den genomgående process vi vill genomföra<sup>11</sup>.

*Ledare:* Att vara en ledare behöver inte betyda att man är chef, men kan vara en bra egenskap för en chef att inneha. En ledare är en person som hanterar verksamhetsfrågor som handlar om vad och varför. En ledares uppgift är att motivera, ge vision och strategi till medarbetarna<sup>12,13</sup>.

*Chef:* En chef är en person som har blivit utsedd till att leda. Denne styr frågor angående hur och är gällande företaget. De har möjligheten att dirigera ut arbete till andra personer och det är de som planlägger och sätter upp mål för verksamheten<sup>14,15</sup>.

*Delat ledarskap:* Delat ledarskap innebär att två eller fler chefer arbetar gemensamt. Deras uppgifter är att antingen är fördela eller tillsammans arbeta med ansvar- och befogenheter. Det kan gälla verksamheten i sin helhet, personal, budget etc. För att det ska få betecknas

---

<sup>10</sup> Birkinshaw, J. Hamel, G., Management innovation, Academy of Management Review, London Business School, 2008, s. 825 (2014-05-25)

<sup>11</sup> Davenport, H (1992), Process innovation – Reengineering work Through Information Technology, s. 3-4, Boston, Harvard Business School Press

<sup>12</sup> Alvesson, M. Sveningsson, S (2007), Organisationer, ledning och processer, s. 310-311, Lund, Studentlitteratur AB

<sup>13</sup> Hamrefors, S (2009), Kommunikativt ledarskap, s. 32, Falun, Nordstedts Akademiska Förlag

<sup>14</sup> Alvesson, M. Sveningsson, S (2007), Organisationer, ledning och processer, s. 310-311, Lund, Studentlitteratur AB

<sup>15</sup> Hamrefors, S (2009), Kommunikativt ledarskap, s. 32, Falun, Nordstedts Akademiska Förlag

delat ledarskap krävs det vissa arbetsuppgifter som chefen har är gemensamma (ansvar, befogenheter etc.)<sup>16</sup>.

## 2.4 Problemdiskussion

Management innovation kännetecknas av att nya tekniker införs i organisationen för att de ska nå sina mål. Det handlar bl.a. om processer och strukturer. En sådan är delat ledarskap, som är en ny form av ledarskap som ska hjälpa organisationen att snabbare nå resultat. För att genomgå detta krävs det en innovationsprocess där organisationen går igenom fyra stadier för att nå resultat. Författaren har valt att använda sig av Joe Tidd och John Bessants (Managing Innovation, 2009) fyrastegsmodell. Detta pga. den är övergripande och går att sätta in i alla former av organisationer. De fyra stadier som används är *search*, *select*, *implement* och *capture*. Detta beskrivs mer under punkt 4.2 i rapporten. Första delen, *search* dvs. söka, handlar om att hitta signaler i omvärlden som kan leda till förändring. Det kan handla om teknologiska möjligheter, marknaden ändras eller att det kommer nya möjligheter för organisationen<sup>17</sup>. Det krävs mycket forskning i ämnen som ska implementeras i verksamheten och detta kan ses som ett problem gällande implementeringen av delat ledarskap. Detta är pga. att forskningen angående delat ledarskap är mycket begränsad. Det har gjorts en undersökning gjord av IC potential (2013) där de frågat 431 personalchefer om deras inställning till delat ledarskap. Två tredjedelar var positivt inställda till samledarskap. 17 procent av de deltagande tror att ledarskapet blir otydligt. 8 procent tror inte alls på delat ledarskapsformen och 14 procent tror att denna ledarskapsform kan ge bättre kompetens och beslut inom verksamheten<sup>18</sup>. För att delat ledarskap ska fungera i en organisation krävs det bra kommunikation cheferna emellan. Frågan är nu hur vi skapar denna kommunikation. Hur ska vi undvika de vanligaste fallgroparna som uppstår med delat ledarskap? Detta arbete kommer att behandla dessa frågor och skapa en handbok som innehåller tips och råd för att undvika dessa gropar. Tanken är att handboken ska finnas till för de chefer som är intresserade av delat ledarskap men är oroliga för de problem som kan komma att uppstå.

## 2.5 Frågeställning

Management innovation menar att organisationen implementerar, dvs. inför t.ex. nya processer och strukturer för att de ska nå sina mål snabbare. En form av organisationsstruktur är vilken form av ledarskap en organisation har<sup>19</sup>. Delat ledarskap innebär att det finns två (eller fler) chefer som leder över en organisation eller en (alternativt varsin) enhet. Idag finns det ytterst lite forskning om delat ledarskap, dock säger bl.a. undersökningar som har gjorts att flertalet är positivt lagda till delat ledarskap (IC Potentials, 2013).

Den huvudfråga jag kommer att behandla i denna rapport är nedanstående. Samt kommer jag att försöka besvara dessa tre underfrågor.

- Hur fungerar delat ledarskap i en kommunorganisation?
  - Hur undviks förvirring och otydlighet för de anställda?
  - Vilka för- och nackdelar finns det med delat ledarskap?

---

<sup>16</sup> Hamrefors, S (2009), Kommunikativt ledarskap, s. 19, Falun, Nordstedts Akademiska Förlag

<sup>17</sup> Tidd, J., Bessant, J (2009), Managing Innovation, s. 79-80, West Sussex United Kingdom, John Wiley & Sons Ltd.

<sup>18</sup> <http://news.cision.com/se/ic-potential-ab/r/personalchefsindex--pci--kvartal-4--2013,c9478980> (2014-03-13)

<sup>19</sup> Birkinshaw, J. Hamel, G., Management innovation, Academy of Management Review, London Business School, 2008, s. 825 (2014-05-25)

- Vad kan göras bättre?

## 2.7 Innovationsbidrag

*Här beskrivs bakgrunden, anledning och metoden till handboken som är ett innovationsbidrag*

### 2.7.1 Varför en handbok?

Anledning till att denna handbok skrivs är p.g.a. att det i dagsläget inte finns mycket information om delat ledarskap inom kommunorganisationer. Än mindre finns det en bok som ger ut tips och råd i en kortfattad och lättläst handbok. Boken kommer att innehålla texter som framställts ur empiriska undersökningar, men även med bidrag och modeller från existerande teori. Förhoppningsvis kan denna handbok underlätta för chefer som vill ingå i ett delat ledarskap och har frågor om hur det fungerar, vilka fördelar som finns etc.

### 2.7.2 Innehåll i handbok

Jag kommer att bidra med en handbok till chefer som vill utveckla sitt ledarskap genom att undersöka delat management. Handboken kommer bland annat att innehålla information om ledarskap samt tips och råd till chefer som vill ta sig an delat ledarskap. Dessa råd kommer att baseras på befintlig teori om delat ledarskap samt på intervjuer med chefer som idag delat ett ledarskap. Informationen har hittats och valts ut efter kritisk granskning och sedan förts in i handboken i mindre stycken för en mer lätthanterigare läsning. Handboken kommer även att innehålla chefers och medarbetares tankar och förväntningar på om hur delat ledarskap kommer att fungera. Detta baseras på de intervjuer som genomfördes för denna rapport.

### 2.7.3 Validering

Jag har valt att skicka min handbok till en jobbcoach vid Jobbtorg Strängnäs samt en samordnare för jobbcoacherna. Detta för att dessa två personer har möjlighet att snabbt besvara med respons och kritik till handboken. På detta vis valideras handboken och informationen som står i den stämmer överrens med de önskemål och förväntningar som kan finnas hos organisationen i fråga (dvs. Jobbtorg Strängnäs).

## 3 Metod

*Här beskrivs hur arbetet är upplagt samt hur forskningen kommer att genomföras samt en metodkritik*

### 3.1 Kvantitativt arbete

Jag har samlat in teori för att sedan forma en hypotes gällande ämnet i fråga. Denna hypotes har jag testat genom empiriska undersökningar i form av kvalitativa intervjuer som jag sedan analyserat. Analysen kommer att leda till en slutsats angående det ämnet som berörs<sup>20,21</sup>.

### 3.2 Kvalitativt arbete

Kvalitativa arbeten är mer inriktade på ord och hur personerna i fråga tolkar händelserna<sup>22</sup>. Detta arbete är sett med en kvalitativ syn genom att det består bl.a. intervjuer med enhetschefer samt medarbetare. Det som kännetecknar kvalitativt arbete är bl.a. en induktiv

<sup>20</sup> <http://www.ne.se/kvantitativ-metod> (2014-04-02)

<sup>21</sup> Bryman, A (2008) Samhällsvetenskapliga metoder Uppl. 2, s. 151, Lund, Liber AB

<sup>22</sup> Ibid. s. 340

syn (relationen mellan teori och verklighet), en kunskapsteoretisk synvinkel (insikten av den samhälleliga realiteten) samt en ontologisk ståndpunkt (vilket innebär att de samhälleliga dragen är summan av interaktionen människor emellan)<sup>23</sup>.

### 3.2.1 Val av ansats

För att skapa mig en bild av hur cheferna har jag samlat information som jag sedan analyserat och sedan dragit en slutsats utifrån den informationen jag funnit<sup>24</sup>. Jag har även letat efter logiska slutsatser utifrån det jag funnit. Stämmer teorin jag har läst överrens med vad jag har kommit att lära utifrån de intervjuer jag har hållit i?<sup>25</sup> Dessa två är en blandning mellan deduktiv och induktiv ansats, något som kallas abduktiv ansats. Det är alltså en abduktiv ansats som tas an i detta arbete. Denna ansats låter mig röra mig fritt mellan teori och empiri, något som passas bra i just detta arbete.

### 3.3 Arbetsmetod

Examensarbetets moment är uppdelade enligt nedanstående punkter.

- Insamling av teori genom en källkritiskgranskning av litteratur
- Urval av relevanta ämnesområden
- Analys av teori
- Undersökning av personer att intervjuas
- Utskick av intervjun
- Transkribering av intervjuer
- Analysera empirin samt teorin
- Diskussion, slutsats samt vidare kommentarer om ämnet

### 3.4 Sekundärdata

På grund av tidspress och ekonomiska resurser kan jag inte genomföra alla studier som kan behövas till grund för detta arbete. Jag har därför valt att använda mig av material som andra forskare har tagit fram. Dessa data kommer att analyseras av mig för att sedan tillämpas i denna rapport. Det är här viktigt ha i åtanke att jag inte är lika insatt i ämnet som den som skrivit materialet jag använder mig av. Detta kan betyda att materialet har organiserats och kodats på ett sätt jag inte har någon kännedom om. Det finns även en begränsning i att studien jag analyserar har mer data än vad som visas. Jag kan därför gå miste om viktig information<sup>26</sup>. Jag har valt att använda sökmotorn *Google* där jag har sökt efter *delat ledarskap*, *ledarskap*, *samledarskap*, *två chefer*. Jag har inte använt internetkällor som är mer än tio år gamla. Den litteratur jag har valt att använda är främst följande:

- Mats Alvesson - *Organisationskultur och ledning* (2001)
- Curt Andersson - *Organisationsteori* (1994)
- Mats Alvesson, Stefan Sveningsson - *Organisationer, ledning och processer* (2007)
- Alan Bryman - *Samhällsvetenskapliga metoder Uppl. 2* (2008)
- Marianne Döös, Tomas Backström, Lena Wilhelmson - *Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap* (2012)
- Sven Hamrefors - *Kommunikativt ledarskap* (2009)
- Nils Nilsson, J-O Andersson - *Organisation och ledarskap – fakta och övningar* (2009)
- Sven Hamrefors - *Kommunikativt ledarskap* (2009)
- Joe Tidd, John Bessant - *Managing Innovation* (2009)

---

<sup>20</sup> Bryman, A (2008) Samhällsvetenskapliga metoder Uppl. 2, s. 340-341, Lund, Liber AB

<sup>24</sup> <http://www.ne.se/induktion/211234> (2014-04-02)

<sup>25</sup> <http://www.ne.se/deduktiv-metod> (2014-04-01)

<sup>26</sup> Bryman, A (2008) Samhällsvetenskapliga metoder Uppl. 2, s. 300-304, Lund, Liber AB

### 3.5 Primärdata

All information som behövs för att genomföra detta arbete finns idag inte tillgänglig. Jag har därför samlat in primärdata i form av intervjuer med enhetschefer samt dess medarbetare. Detta för att jag ska kunna besvara de frågor jag har valt att arbeta med och för att min rapport ska få relevans gällande ämnet. I denna del ligger begränsningarna i att de personer som ska intervjuas tackar nej, att kommunorganisationerna väljer att inte medverka. Tiden måste disponeras rätt så att det finns möjlighet att transkribera intervjuerna.

### 3.6 Kvalitativ intervju

#### 3.6.1 Urval

För att välja ut vilka personer som ska intervjuas för Jobbtorg Strängnäs tog jag hjälp av projektledaren för verksamheten. Eftersom att jobbtorget är under uppbyggnad och medarbetarna inte än har arbetat med delat chefskap har dessa personer troligtvis inte mycket information att ge mig om just delat ledarskap. Projektledaren fick därför hjälpa att välja ut personer från enheter inom jobbtorget (dvs. jobbcoach och socialsekreterare). Utöver dessa sker en intervju med en av cheferna som ska arbeta i det delade ledarskapet. Endast en kommer att intervjuas p.g.a. att den andre chefen inte är tillsatt än. För att få en bredare aspekt och kunna ställa frågor till de som idag arbetar med delat ledarskap mailade jag Jobbtorg Stockholms samt Jobbtorg Jönköpings. Jag förklarade situationen att jag studerar innovation vid Mälardalens högskola och skriver mitt examensarbete om delat ledarskap. Stockholm Vällingby svarade och förklarade att de har en enhetschef samt två biträdande chefer som kommunicerar och arbetar tätt ihop. Jag valde därför att intervju Jobbtorg Stockholm Vällingby.

#### 3.6.1 Semi-strukturerad intervju

Intervjuerna som genomförts är semistrukturerade. Detta innebär att intervjuobjekten har haft möjligheten att svara som de själv behagar på frågorna. Detta sett anser jag vara det bästa i denna typ av sammanhang då det är ett flexibelt och anpassningsbart sätt. Frågorna som ställdes var uppdelade i olika ämnen, t.ex. delat ledarskap – hur fungerar det att arbeta med? Delat ledarskap – vilka tankar finns kring ämnet? Etc. Frågor som uppkom under intervjun kan komma att ställas och det finns ingen ordningsföljd i vilken frågorna kommer att genomföras<sup>27</sup>. Fördelen med dessa ”öppna” frågor är att personen som intervjuas får svara med egna ord.

#### 3.6.2 Transkribering

För att spara tid vid intervjun kom samtalet att spelas in med en diktafon för att jag sedan skulle kunna transkribera den på en dator med ordbehandlare. Detta är även en fördel då det kan uppkomma frågor under den fortlöpande intervjun samt att jag inte ska missa viktig information som yttras<sup>28</sup>. Intervjuerna avkodades med olika teman för att enklare strukturera upp arbetet. Jag har valt att använda färgerna rött, blått, grönt orange och lila. Den röda används när intervjuobjekten talar om något negativt eller risker med delat ledarskap. Grönt används när det är något positivt eller vi talar om möjligheter. Blått symboliserar tankarna som finns kring delat ledarskap. För att enklare se vilken form av delat ledarskap organisationerna använder sig av har jag kodat de i färger. Det kom bara att användas två färger, dessa är lila och orange. Det lila står för samledarskap och det orangea för funktionellt delat ledarskap. De olika teman som finns bl.a. tankar om delat ledarskap, positivt respektive negativt om delat ledarskap etc.

<sup>27</sup> Bryman, A (2008) Samhällsvetenskapliga metoder Uppl. 2, s. 415, Lund, Liber AB

<sup>28</sup> Ibid. s. 242-244

### 3.7 Metodkritik

Kritiken i detta arbete riktas mot empiriinsamlingen. Semi-strukturerade intervjuer är bra genom att de intervjuobjekten kan svara öppet och hur de själva vill. Nackdelen är däremot att eftersom intervjufrågorna är ”öppna” (dvs. finns inget ja eller nej svar) finns det risk att avkodningen kommer att ta längre tid pga. att jag måste sälla ut vad som anses relevant till rapporten och inte. Intervjuerna kan även bli ”spretiga” och osammanhängande. Det kan missas frågor som sedan måste tas upp trots att det ämnet inte längre är relevant i sammanhanget. Ytterligare kritik är att det inte finns särskilt mycket information om delat ledarskap idag vilket gör att den teoretiska referensramen blir något vinklad då det endast används en huvudkälla till den. Under arbetet hade inte ena chefen vid Jobbtorg Strängnäs tillsatts vilket innebar att författaren endast kunde intervju en av de två cheferna. Detta ledde till att det endast blev ett chefsperspektiv. Detta leder även till att relevansen i rapporten försvinner lite. Jag har valt att hantera detta genom att försöka få in mer om management innovation och hur delat ledarskap är kopplat till detta. Jag vill visa att delat ledarskap kan vara 2000-talets form av ledarskap.

Denna rapport belyser framförallt fördelarna med delat ledarskap inom kommunorganisationer. Förhoppningsvis kan denna rapport komma till nytta för kommande organisationer som vill tillämpa delat ledarskap. Jag kopplar även samman management innovation med delat ledarskap och kastar ljus på innovationsprocessen. Vilka tankar det finns innan processen sätter igång, varför vi valt delat ledarskap, hur vi ska gå till väga etc.

## 4 Teoretisk referensram

*Här beskrivs huvudområdena som utgör grunden för denna rapport. Avsnittet behandlar delat ledarskap i olika former, dess för- och nackdelar etc.*

### 4.1 Innovation

Det är viktigt att fastställa vad som menas med innovation. Termen är mycket bred och innovation kan betyda olika för olika människor. I denna rapport menas det att innovation är nytänkande. En innovativ verksamhet letar konstant efter nya vägar att utveckla sig själva. Det är en ständigt pågående process, en innovationsprocess<sup>29</sup>. Denna beskrivs mer under punkt 4.3 innovationsprocess.

### 4.1 Management innovation

Management innovation är en term som betecknar nya metoder för att nå organisationens mål. Dessa metoder är av den senaste tekniken och ska hjälpa organisationen i en process, administration, med en struktur eller med en ny teknik. Det finns fyra avståndsförhållanden till management innovation. Först är det ett institutionellt perspektiv, detta fokuserar på socioekonomiska förhållanden. Det är även där idéer och metoder om hur management förändringar ska ske tar form. Det andra perspektivet inriktar sig på den kraftfulla samverkan som står mellan användare och leverantörer gällande management idéer. Det kulturella perspektivet är det tredje avståndsförhållandet som behandlar hur organisationen ställer sig till införandet av det nya förvaltningssättet. Det fjärde och sista perspektivet handlar om hur människorna som leder ledningsinnovationerna, om hur de levererar förbättring för organisationen i fråga. Management innovation kan vara ett sätt att styra och leda en

---

<sup>29</sup> Tidd, J., Bessant, J (2009), Managing Innovation, s. 4, West Sussex United Kingdom, John Wiley & Sons Ltd.

organisation. Genom att införa ett nytt sätt att leda organisationen utvecklas en management innovation<sup>30,31</sup>.

## 4.2 Innovationsprocess

Att genomgå en innovationsprocess finns det många anledningar till. Det kan handla om att effektivisera organisationen, bli mer konkurrenskraftig, sänka produktionskostnaderna eller kostnaderna över huvudtaget, osv. Det är kunden som står i fokus och processerna ska hjälpa att ge kunden bästa möjliga tjänst eller service. Innovationsprocesser kan genomföras för att förbättra organisationen eller för att få en ny start i verksamheten. Ändringen kan ske i ledningen, i produktionsdelen etc. Den kan ske över hela organisationen eller bara i delar av den<sup>32</sup>. En viktig del för innovationsprocesser är att den ändrar helt och hållet ändrar perspektivet i organisationen. Den kräver fokus, struktur, mätningar, ägande och kunder. Processer handlar om hur arbetet är gjort jämfört med produktens fokus på vad som ska göras. Det finns en tydlig början och ett slut i en process och implementeringen sker efter en klar struktur<sup>33</sup>. En innovationsprocess följer oftast fyra delar, dessa är söka, välja, implementera och fånga. Vi tar däremot detta på engelska då litteraturen är skriven på engelska. Det handlar då om *search* där vi letar möjligheter för innovation. Nästa steg är *select* – vad ska vi göra och varför? Detta följs av *implement* – hur ska vi få det att hända? Sista delen är *capture* – hur ska vi dra nytta av det?<sup>34</sup>

## 4.3 Vad är ledarskap?

Den kanadensiske professorn Henry Mintzberg författar att ledarskap inte behöver röra sig om att ta beslut. Det handlar mer om att vara en medlare mellan de anställda och andra partners i situationen. Ledaren testar och letar olika vägar att stå i förbindelse mellan dessa. Mintzberg påtalar tre viktiga huvuddelar i ledarskap. Den första är relationsrollen, som handlar om att ge skäl för att de anställda ska arbeta, hantera nätverksbyggandet och vara frontfiguren för företaget. Den andra är informationsrollen som innebär att fånga in information utifrån, filtrera vad som kan vara intressant och sedan förmedla ut denna i organisationen. Den sista rollen är beslutsrollen som betyder bland annat att ledaren är den person i organisationen som sätter upp målen, inleder förändringar och rådgör med de olika intressenterna runt omkring företaget<sup>35</sup>.

## 4.4 Vad är delat ledarskap?

Det går egentligen inte att fastlägga vad delat ledarskap betyder. Människor tolkar begreppet olika och det finns ingen gemensam uppfattning av vad det innebär<sup>36</sup>. Delat ledarskap är två ord som kan tolkas på olika sätt. Delat i denna benämning kan här innebära att arbetet är

---

<sup>30</sup> Birkinshaw, J. Hamel, G., Management innovation, Academy of Management Review, London Business School, 2008, s. 825 (2014-05-25)

<sup>31</sup> Schneier, C E., C.J, Russel, Beatty, R W., Baird, L (1994), The Training and Development Sourcebook 2nd Ed, s. 32, Massachusetts, Human Resources Development Press

<sup>32</sup> Davenport, H (1992), Process innovation – Reengineering work Through Information Technology, s. 3-4, Boston, Harvard Business School Press

<sup>33</sup> Ibid. s. 7

<sup>34</sup> Tidd, J., Bessant, J (2009), Managing Innovation, s. 55, West Sussex United Kingdom, John Wiley & Sons Ltd.

<sup>35</sup> Nilsson, N. Andersson, J-O (2009), Organisation och ledarskap – fakta och övningar, s. 104-105, Malmö, Liber AB

<sup>36</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 37, Malmö, Liber AB

antingen uppdelat eller gemensamt, dvs. tillsammans eller ihop. Ledarskap är att arbeta som chef, vilket i sin tur innebär en mångfald av sysslor<sup>37</sup>. Delat ledarskap betyder att det är två eller fler chefer som tillsammans leder över t.ex. en organisation. Deras uppgifter är att antingen fördela eller tillsammans arbeta med ansvar- och befogenheter. Det kan gälla verksamheten i sin helhet, personal, budget etc. Delat ledarskap kallas även samledarskap, parledarskap, delat chefskap, ledningsgrupp, chefsteam eller chefsgrupp<sup>38</sup>. För att det ska få betecknas delat ledarskap krävs det vissa arbetsuppgifter som chefen har är gemensamma (ansvar, befogenheter etc.)<sup>39</sup>. Detta innebär inte att om en chef ger ut ansvar till en anställd att det är delat ledarskap. De delande chefer kan antingen vara likställda inför medarbetarna och övre chefer eller vara chefer över två enheter som sedan tar vissa beslut tillsammans<sup>40</sup>. Olika former av delat ledarskap beskrivs under punkterna 4.4.1 till och med 4.4.4. Det är även skillnad på om cheferna är formellt eller informellt likställda. Detta innebär att det finns chefer som på juridiska papper delar ett ledarskap, men även att det finns de som informellt har ett delat ledarskap. Det senare betyder att cheferna i praktiken arbetar med delat ledarskap men att det inte står någonstans att så är fallet. I många fall stämmer dessa två inte överrens med varandra. Utan det är mycket möjligt att arbeta i delat ledarskap trots att detta inte är ett formellt beslut. Om cheferna arbetar i enlighet med det sist nämnda, dvs. delat ledarskap i praktiken men inte formellt sätt. Där är det vanligare att cheferna vill bli likställda även formellt sätt. I figur 1 ser vi i procentandel hur Sveriges chefer delar respektive inte delar ett ledarskap. Detta ser vi ofta där t.ex. enhetschefer arbetar nära den biträdande enhetschefen. Anledningar till detta kan vara olika, två orsaker kan vara att cheferna vill få en klar bild framför sig vad det är som gäller angående deras arbetsuppgifter men det kan även vara en lönefråga<sup>41</sup>. Den renaste formen av delat ledarskap är samledarskap. Dock finns det andra former med lösare struktur. Dessa är bl.a. skuggledarskapet och funktionellt delat ledarskap. I dessa mindre strukturella typer kan arbetsuppgifterna vara uppdelade mellan cheferna och det finns ett formellt beslut om hur arbetet ska genomföras och vem som ska göra vad. I dessa typer kan den ena chefen vara underställd den andra, men också kan de vara chefer för olika enheter i en och samma organisation<sup>42</sup>. Ofta är arbetsuppgifterna i ett delat ledarskap löpande, dvs. det finns inga fasta åtaganden<sup>43</sup>.

---

<sup>37</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 15-16, Malmö, Liber AB

<sup>38</sup> Ibid. s. 186

<sup>39</sup> Ibid. s. 19

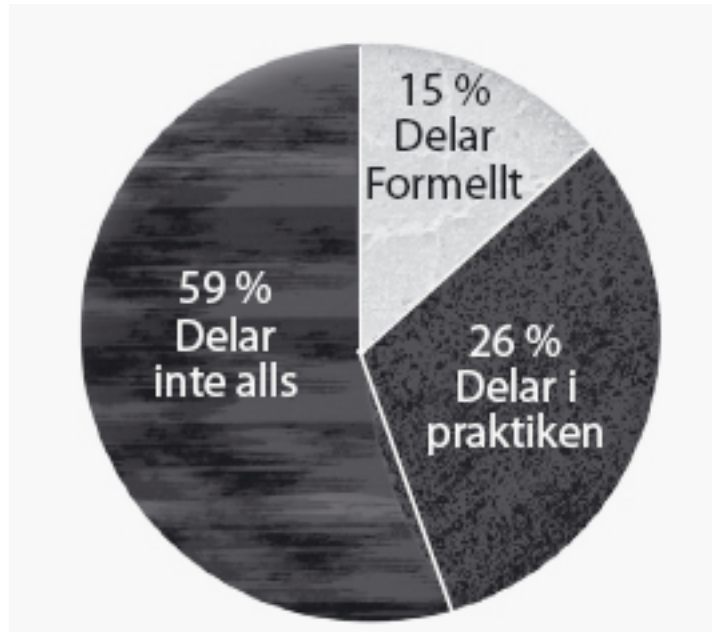
<sup>40</sup> Ibid. s. 17

<sup>41</sup> Ibid. s. 39-40

<sup>42</sup> Ibid. s. 19

<sup>43</sup> Ibid. s. 40





Figur 1. Procentandel chefer som delar respektive inte delar ledarskap<sup>44</sup>

Delat ledarskap går i grund och botten ut på att dela ett ansvar över någonting (organisation, enhet, etc.), vilket betyder att ha ett gemensamt ansvar. Detta tas upp i ett så kallad upplevelseperspektiv som går ut på att klarlägga chefers erfarenheter av ledarskap. Det är det första av tre perspektiv som ihop kartlägger en större förståelse för delat ledarskap. I denna del finns det en bottenplatta som beskrivs mer under punkt 4.5 *Varför delat ledarskap?* De andra två perspektiven är organisationsperspektivet samt uppgiftsperspektivet. De både karaktäriseras av att framställa att det finns fler än en form av delat ledarskap. Organisationsperspektivet syftar till hur ledarskapet ter sig i relation till organisationens struktur och gränser. T.ex. kan här cheferna vara ledare över en enhet, eller ha varsin enhet där de arbetar tätt tillsammans över gränserna. När cheferna leder över en enhet innebär detta inte att ledarna står på samma plan i den hierarkiska triangeln, utan den ena kan vara underställd den andra<sup>45</sup>. Är våra ledare även ägare till verksamheten är det möjligt att skifta graden av likställda de är mot varandra. Detta innebär med andra ord att de kan variera vem som är högste chefen och vem som är biträdande chef. Är cheferna däremot ledare över varsin enhet i en organisation krävs det att det finns en balans i vem som ska göra vad trots att de ser arbetsuppgifterna som gemensamma. Denna uppdelning mellan de ska vara anpassbar men ändå med klara riktlinjer för att undvika förvirring<sup>46</sup>. I detta perspektiv handlar det med andra ord om hur chefen ser på dessa gränser och hur de förhåller sig till dessa. Anledningen varför det sker ett samarbete mellan två enhetsgränser kan vara olika, bland annat kan det handla om att se hur långt cheferna kan gå med samarbetet för att sedan börja sträva efter ett samledarskap. Det tredje och sista perspektivet är uppgiftsperspektivet. Det handlar om fördelning utav ansvar, befogenheter och själva arbetsuppgifterna är gjorda. I uppgiftsperspektivet kan vi läsa av om ledarskapet är samledarskap eller inte<sup>47</sup>.

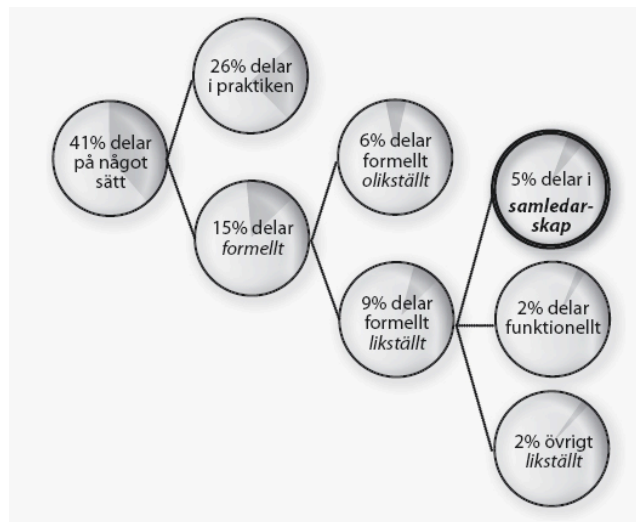
<sup>44</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), *Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap*, s. 183, Malmö, Liber AB

<sup>45</sup> Ibid. s. 47-48

<sup>46</sup> Ibid. s. 49-59

<sup>47</sup> Ibid. s. 37

Det är viktigt att poängtera att de är svårt att hitta tydliga former av delat ledarskap, gränserna är suddiga och i praktiken fungerar det inte alltid som i teorin<sup>48</sup>. Dock kan det underlätta för de anställda eller för en övre chef hur cheferna tänkt sig att dela på ansvaret och arbetsuppgifterna. Särskilt viktigt kan det vara att göra detta i ett nytt delat ledarskap. Där är det även viktigt att cheferna inser att de inte kan kopiera hur några andra delar ett ledarskap. De nya cheferna måste tillsammans med varandra komma överrens om hur de vill att det gemensamma ansvaret ska utföras<sup>49</sup>. I figur 2 ser vi hur de olika formerna av delat ledarskap existerar i Sverige.



Figur 2. Hur formerna av delat ledarskap är uppdelat i Sverige<sup>50</sup>

### 4.4.1 Samledarskap

Den tydligaste formen av delat ledarskap är det så kallade samledarskapet. Detta anses som kärnan i ett moln av delade ledarskapsformer. I figur 3 ser vi hur detta moln är uppbyggt. I ett samledande ledarskap är cheferna helt likställda inför medarbetare, och i vissa fall även för överordnade chefer. Tillsammans leder de över en enhet i organisation (eller en hel organisation). Det finns ingen fördelning av arbetsuppgifter och medarbetarna kan prata med båda cheferna gällande vilken fråga det än rör. Cheferna är formellt likvärdiga och deras arbetsuppgifter skiljer sig inte varken formellt eller i praktiken<sup>51</sup>. Det är väsentligt att båda cheferna arbetar lika mycket, och i detta fall handlar det om att arbeta heltid<sup>52</sup>.

<sup>48</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 55, Malmö, Liber AB

<sup>49</sup> Ibid. s. 62

<sup>50</sup> Ibid. s. 184

<sup>51</sup> Ibid. s. 18

<sup>52</sup> Ibid. s. 55



Figur 3. Samledarskap är kärnan i ett moln av delat ledarskapsformer<sup>53</sup>

#### 4.4.2 Skuggledarskap

Precis som i samledarskapet är här arbetsuppgifterna gemensamma. Avvikelsen mellan samledarskap och skuggledarskap är att det senare är arbetsuppgifterna uppdelade emellan cheferna och den ena är underställd den andra. Detta innebär att det formellt sätt inte råder ett delat ledarskap trots att cheferna arbetar så i praktiken. Detta kan bero på att medarbetarna behöver se svart på vitt vem som ska göra vad och vem de ska gå till gällande vissa frågor. Det handlar alltså om att tillfredsställa de behov omgivningen har gällande chefsuppgifterna. Denna typ av delat ledarskap kan ses där relationen mellan över- och underordnade utvecklar ett nära samarbete, men även där t.ex. en projektledare får del av de chefsuppgifter som råder för stunden<sup>54</sup>.

#### 4.4.3 Funktionellt delat ledarskap

Försöks det ytterligare förklara en del utav delat ledarskap får vi funktionellt delat ledarskap. Detta kännetecknas, precis som sam- och skuggledarskap, av gemensamt ansvar och befogenheter av verksamheten. Cheferna är på samma plats i den hierarkiska triangeln och ingen är underställd den andra. Alldeles som skuggledarskap är arbetsuppgifterna uppdelade, dock är det som skiljer sig åt här att uppgifterna rör olika områden. Dessa områden kan t.ex. vara produktion och marknadsföring.<sup>55</sup>

#### 4.4.4 Matrisledarskap samt distribuerat ledarskap

Dessa två former av delat ledarskap kännetecknas av att arbetsuppgifterna är uppdelade. Detta gäller även ansvaret och befogenheterna, och dessutom över olika verksamheter. Trots detta vill cheferna uppnå en helhet som är förenad. I ett matrisledarskap är uppgifterna delade mellan cheferna så att t.ex. en av dem arbetar med produkt där produktions- och utvecklingsarbete ingår och den andra med personalfrågor. Det är endast delat ledarskap om personalfrågorna handlar om personalen på produktavdelningen. Medarbetarna har då två chefer att tala med om två olika saker. Det som håller cheferna ihop är att de är lika viktiga

<sup>53</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 18, Malmö, Liber AB

<sup>54</sup> Ibid. s. 56

<sup>55</sup> Ibid. s. 58

och lika jämställda inför medarbetarna. Är det olika uppgifter som ska utföras i en organisation och chefskapet ändras beroende på vad dessa uppgifter handlar om är det istället distribuerat ledarskap. Detta kallas även utfördelat ledarskap och handlar med andra ord om ett växlande ledarskap. Detta är vanligt i team där gruppledaren skiftar<sup>56</sup>.

#### 4.5 Varför delat ledarskap?

Delat ledarskap kan reformera premisserna för chefers påverkan på dess anställda, men även ändra lärandet och arbetets effektivitet<sup>57</sup>. Att vara ensam chef menar Marianne Döös, Lena Wilhelmson och Tomas Backström kan vara svårt och krävande. En chef måste vara kunnig och ha en oerhörd förmåga att leda arbete samt mycket energi till just detta. Idag ökar chefers ansvar och arbetsuppgifterna blir fler. Delat ledarskap finns här som en ”räddning”. I och med att det är två chefer så delas arbetsuppgifterna upp. Det finns en annan person att samtala med, att ”bolla idéer” med. Detta kan leda till att ledarna finner ork och styrka i varandra för att fortsätta med deras arbete trots det ökade ansvaret<sup>58</sup>. Två chefer kan betyda att det blir enklare att förstå ett uppdrag, att arbetet går fortare framåt eftersom du inte stannar för länge på ett plan för att lösa en konflikt eller en svår fråga<sup>59</sup>. Fördelar med delat ledarskap är bl.a. att organisationen utvecklas och att rekryteringsdelen underlättas (jobbet tilltalar människor i alla olika sorters livssituationer, t.ex. småbarnsföräldrar). Ledningen kan även bli mindre sårbar genom att cheferna kan förstärka varandra vid konflikter. Att diskutera fram lösningar på konflikter och problem i arbetsituationen kan vara ett problem med ett singelledarskap. Detta försvinner automatiskt då delat ledarskap inträder och det finns någon att kommunicera strategiska frågor med<sup>60</sup>.

Att inte ha ett delat ledarskap kallas att ha ett singelledarskap. Denna form kan anses ha ett rakare förhållningssätt då den möjligtvis ger något kvickare beslut än i ett delat ledarskap. Dock finns det de som menar på att delat ledarskap är bättre då det delar ut ansvaret till fler än en person. Andra menar på att genom att vara flera om ansvaret gör man även fler delaktiga i beslutsfattandet vilket i det här fallet anses som en positiv sak<sup>61</sup>. Att delegera ut ansvar- och befogenheter till ytterligare en chef kan leda till bättre kvalitet i arbetet och att avkastningen för verksamheten ökar<sup>62</sup>.

Anledningarna till att inleda ett delat ledarskap är många. Det kan bl.a. handla om att verksamheten behöver det genom att ett delat ledarskap ger dem ett bättre tillstånd av deras nuvarande arbetsituation. Det kan även handla om organisationens möjligheter eller att de har en för hög arbetsbelastning<sup>63</sup>. Chefer som idag använder sig av ett delat ledarskap menar bl.a. på att det är praktiskt, att det ger en balans mellan arbets- och privatliv, att det ger trygghet där riskfaktorn är stor och att det blir lättare att orka styra över en stor organisation när man är fler om att dela ansvaret.

---

<sup>56</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 58-59, Malmö, Liber AB

<sup>57</sup> Ibid. s. 8

<sup>58</sup> Ibid. s. 23-24

<sup>59</sup> Ibid. s. 12-13

<sup>60</sup> Ibid. s. 22-24

<sup>61</sup> Ibid. s. 67-68

<sup>62</sup> Ibid. s. 69

<sup>63</sup> Ibid. s. 94

#### 4.6 Förutsättningar för ett fungerande delat ledarskap

Det finns framförallt en viktig grundläggande förutsättning för att delat ledarskap ska fungera. Detta är att cheferna måste ha en gemensam grundsyn och gemensamma värderingar. Grundsynens mål är att cheferna ska veta varandras och dela tankarna och visionerna om organisationen de arbetar i. Det handlar om hur de handskar människor och i grund och botten, att de tycker samma sak om de stora delarna i verksamheten. Denna grundsyn kan vara svår att bygga upp då den ofta härstammar från individens uppväxt och har kommit med de erfarenheter personen har skaffat sig under åren. Det är även viktigt för ledarna att ha ett förtroende för varandra. Detta kan ta ett tag att skapa sinsemellan men kan ge resultat i form av att de bl.a. kan få förtroende för den andres idéer, ha tillit till partners uttrycksfulla ändringar eller bara en sådan sak som att kunna lösa besvärliga konflikter tillsammans<sup>64</sup>. Ytterligare en förutsättning är att ledarna är prestigelösa, dvs. att cheferna har respekt och tror på partners erfarenheter. Denna prestigelöshet tar olika former för olika chefspar men det finns ett par gemensamma delar. Dessa är att cheferna inte kan ta åt sig äran och understryka sig själv i sammanhang, de får inte fängslas vid en hierarkisk ordning men däremot kunna överta partners arbetsuppgifter mitt i arbetet och kunna avsluta den andres meningar<sup>65</sup>. Finns inte någon av dessa tre ”ingredienser” (gemensam grundsyn, förtroende och prestigelöshet) är det dessvärre troligt att det delade ledarskapet inte kommer att fungera<sup>66</sup>. Därför är dessa delar som klarast i samledarskapet som är den ”renaste” formen av delat ledarskap. Dessa tre delar tas upp i det tidigare nämnda upplevelseperspektivet där de utgör en så kallad bottenplatta. De chefer som har arbetat eller arbetar med delat ledarskap anser att det är deras olikheter som gör de starka tillsammans. De kan då samtala med varandra och hitta lösningar som vi nämnt tidigare. Trots olikheterna cheferna emellan är den gemensamma grundsynen A och O i ett delat ledarskap<sup>67</sup>.

Döös et al har listat tio förutsättningar ledarna bör ha i ett delat ledarskap. Fem av dessa tio är att ledarna:

- Tillsätts och avgår tillsammans
- Inte själva kan välja att avgå i det delade ledarskapet till ett singelledarskap
- Att de inte sitter i enskilda rum
- Att de kan välja bort sina egna behov och åsikter
- Att de delar på makten<sup>68</sup>

Det är mycket viktigt att få med sig medarbetarna vid införandet av ett delat ledarskap. Det är de anställda som lätt kan bli förvirrade gällande t.ex. vilken chef de ska rapportera till. För att motverka detta kan de nya ledarna förklara för medarbetarna vem som ska göra vad och vilken uppdelning som råder. Även om detta inte är fallet kan det lugna arbetarna. Efter ett tag kan det komma till lärdom att rapportering kan ske till båda cheferna och inte bara till en. Omvärlden kanske inte förstår syftet med att dela ett chefskap och ställer därför ett högt anspråk på cheferna<sup>69</sup>. Att avsluta ett delat ledarskap är lika viktigt som att starta ett. Det kan lätt bli osämja mellan cheferna eller mellan chefer och medarbetare. För att undvika detta i

---

<sup>64</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 43-44, Malmö, Liber AB

<sup>65</sup> Ibid. s. 42

<sup>66</sup> Ibid. s. 25

<sup>67</sup> Ibid. s. 41

<sup>68</sup> Ibid. s. 72

<sup>69</sup> Ibid. s. 95

den mån det går kan det vara bra för cheferna att tala med varandra i början om hur ett avslut ska gå till. Detta p.g.a. att om något skulle hända, t.ex. ett annat jobberbjudande, familjebildande eller en flytt. Det kan även hända att det är organisationen som tvingar ledarskapet att avslutas. I de fallen kan det vara svårt att prata om det inledningen av ett delat ledarskap. Som tidigare nämnt är den gemensamma grundsynen den viktigaste delen i ett delat ledarskap. I de fall där cheferna blivit ihop parade utan att de känt varandra tidigare är det även vanligare att grundsynen inte är densamme för de båda cheferna. Ledarskapet är därmed skörare och havererar lättare<sup>70</sup>.

För att chefer lättare ska kunna samarbeta med varandra kan det vara bra att de delar arbetsrum, och helst inte sitter mer än en meter från varandra. Detta är viktigt i ett utvecklande syfte. Kollegerna hör då varandras samtal med andra och kan fråga direkt om den ena stöter på ett problem etc.<sup>71</sup> Viktiga förutsättningar för chefen att inneha är att denne har möjlighet att kunna ta åt sig andras tankar och idéer, att kunna avstå sin egen idé och samtala fram lösningar. Att kunna föra en dialog med sin kollega är mycket viktig i ett delat ledarskap<sup>72</sup>. Det är även viktigt att kunna ta tillvara på varandras olikheter, att kunna komplettera varandra. Det är bra för att bl.a. kunna lita på varandra för att tillsammans kunna ta beslut även om den andra chefen inte är närvarande<sup>73</sup>. Dessa olikheter kan t.ex. handla om att den ena chefen är snabb i sina beslut och den andre eftertänksam eller att den ena har full fart framåt i arbetet och den andre mer undersökande<sup>74</sup>. Döös et al poängterar även att kompromissa är inte en framgångsfaktor<sup>75</sup>. Detta är p.g.a. att det är essentiellt att inte alltid få sin vilja igenom, utan att kunna backa helt och följa någon annans direktiv hela vägen<sup>76</sup>.

#### **4.7 Svårigheter och nackdelar med ett delat ledarskap**

Det underlättar för cheferna som ingår i ett delat ledarskap om de vet om de svårigheter som kan komma att uppstå. Döös et al pekar på två huvudanledningar till ett misslyckat delat ledarskap. Ena av dessa kan hittas i den tidigare nämnda bottenplattan där cheferna saknar något mellan dem. Det kan t.ex. handla om misstro för den andre chefen, att grundsynen mellan de inte stämmer överrens eller att den ena vill ta åt sig all äran och därmed inte är prestigelös. Det finns även risk att cheferna, istället för att komplettera varandras olikheter, förstärker de. Den andra anledningen är att chefernas omvärld inte är kunniga. Finns det t.ex. en överordnande chef som inte sätter ut tid för samtal mellan de delande cheferna är det en stor del av deras ledarskap som saknas. Som nämnts tidigare är det ibland så att cheferna inte själva valt att ingå i ett delat ledarskap. I dessa fall är svårigheten att cheferna inte kommer överrens. Cheferna kanske inte tycker att deras medarbetande chef är särskilt trevlig eller på något annat sätt inte tycker om denne. Chefen kanske där och då bestämmer sig för att det delade ledarskapet inte kommer att fungera, och då kommer det inte heller att göra det. Delat ledarskap är ett val. Det är mycket viktigt att lyssna på om man hör några varningssignaler. Känns det inte rätt från början är risken att det inte kommer att kännas rätt senare in i

---

<sup>70</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), *Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap*, s. 106, Malmö, Liber AB

<sup>71</sup> Ibid. s. 118

<sup>72</sup> Ibid. s. 108

<sup>73</sup> Ibid. s. 110

<sup>74</sup> Ibid. s. 119

<sup>75</sup> Ibid. s. 112

<sup>76</sup> Ibid. s. 114

ledarskapet heller<sup>77</sup>. En annan anledning som kan vara svår för cheferna att hantera är att om den enda är underställd den andra, att det blir hierarkisk ojämnställt och den underställda tar detta som en negativ sak<sup>78</sup>.

De flesta nackdelar om delat ledarskap är endast fördomar från människor som själva inte har arbetat i formen delat ledarskap. Det kan vara fördomar som att det inte är möjligt att dela ett ansvar på två personer eller att blir otydligt och förvirrande för medarbetarna med två chefer. I en undersökning om delat ledarskap har det visat sig att det är vanligare bland män än kvinnor att tvivla på delat ledarskapsformen<sup>79</sup>. Undersökningen visar även andra tankar om delat ledarskap. Dessa är bl.a. att det kan bli otydligt för ledarna själva om vem som ska göra vad, att delat ledarskap leder till konflikter, att det är tidskrävande eller att det är svårare att vara en bra chef om man delar ansvaret<sup>80</sup>. Denna otydlighet som det talas om suddas ut om cheferna själva vet vilken fördelning av arbetsuppgifter som råder. Är cheferna osäkra på vilken fördelning som råder är risken större att medarbetarna också är osäkra<sup>81</sup>. Ibland kan olikheterna mellan cheferna bli ett problem. Dessa olikheter kan t.ex. handla om att chefernas grundsyn inte stämmer överrens.

Dock är fördelarna med ett delat ledarskap större än nackdelarna. I en undersökning gällande vad som är bra med delat ledarskap sa de flesta chefer att det bästa måste vara att ha någon att kunna ”bolla” idéer med. De menar på att kompetensen blir vidare, att tankeverksamheten blir bättre och att problemlösningen går lättare. Detta tack vare att de delat dessa frågor tillsammans med någon som sitter i samma sits som de själva<sup>82</sup>. Undersökningen som är baserad på intervjuer gjorda med 404 chefer där 149 stycken arbetar eller har arbetat i ett delat ledarskap.

## 5 Empiri & resultat

Här redovisas resultatet från de undersökningar som genomförts, dvs. en sammanfattning av de intervjuer som genomförts. I bilaga 1 finns de frågor som ställts till de tre enhets- samt biträdande enhetschefer som intervjuats. I bilaga 2 finns de frågor till de medarbetare som intervjuats och i bilaga 3 frågor till en chef under implementering av delat ledarskap. Frågorna har kommit att ändrats, några har fallit bort och nya kan ha tillkommit. För att få fram material till dessa intervjuer har jag läst teorier om delat ledarskap, ledarskap och chefskap. Jag har efter det sorterat upp frågorna i fyra kategorier. Dessa fyra kategorier är; vilken form av delat ledarskap? Där ställer jag frågor som kan ge mig en bild över vilken typ av ledarskap organisationen arbetar med. Den andra kategorin är för- och nackdelar med delat ledarskap, följt av kategorin praktiska frågor samt handbok. Under en intervju med en chef som håller på att införa ett delat ledarskap av delat ledarskap följs även en kategori vid namn ”Strängnäs” in då det är där denna implementering sker. Där ställs frågor som ”varför har ni valt att arbeta med delat ledarskap?” och ”vad är viktigt att tänka på i början av ett delat ledarskap?”. Svaren under intervjuerna har ibland varit väldigt omfattande, och ibland inte

---

<sup>77</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 155-156, Malmö, Liber AB

<sup>78</sup> Ibid. s. 195

<sup>79</sup> Ibid. s. 157

<sup>80</sup> Ibid. s. 158

<sup>81</sup> Ibid. s. 159

<sup>82</sup> Ibid. s. 172

genomgripande alls. Detta har lett till att i nedanstående stycken har endast relevant data framställts. Dessa data är relevant för rapportens syfte och dess forskningsfråga.

Till detta arbete har intervjuer skett med en chef som håller på att införa delat ledarskap. Tre av denne chefs nya medarbetare har intervjuats. Intervjuer har även gjorts med en enhetschef samt två biträdande enhetschefer. I den sistnämnda är det de två enhetscheferna som mer har ett delat ledarskap. Dessa två arbetar dock tätt tillsammans med enhetschefen. Nedanför kommer det att ske en indelning där jag först kommer att sammanfatta intervjun med chefen under implementering, sedan hur hennes medarbetare ser på delat ledarskap. Efter det kommer det ett stycke om enhetschefen samt dennes två biträdande enhetschefer. Detta för att få en tydligare bild över resultatet som framkommit ur intervjuerna. Intervjuer har skett med dessa personer för att få en bredare insikt i vad delat ledarskap betyder och för att få en bättre grund att basera svaret till forskningsfrågan på.

### **5.1 Chef under implementering av delat ledarskap**

I Jobbtorg Strängnäs kommer det att finnas två enhetschefer. En av dem heter Ulrica. Det är bl.a. hon tillsammans med projektledaren för jobbtorget som valt formen delat ledarskap. Egentligen kom det från en slump att de valde denna form. Ulrica blev intresserad av delat ledarskap efter ett studiebesök på Nyköpings kommun. Rekryteringen av den andra chefen pågår under tiden denna rapport skrivs, där av är det endast Ulrica som intervjuas. Hennes vision av delat ledarskap är att hon och den andra chefen ska dela lika på allt, allt ansvar och alla befogenheter. Hon säger att det är viktigt för personen att vara prestigelös, precis om hon anser att hon själv är, samt kunna samarbeta och arbeta i grupp. Hon anser att delat ledarskap har många fördelar, bl.a. att det är roligare att vara två istället för en även om det kanske är lättare att vara ensam chef. Andra stora fördelar är att man får högre chefstillgänglighet, att cheferna kan åka på olika möten samt hålla i olika möten utan att båda behöver vara närvarande. Nackdelarna menar hon att delat ledarskap någonstans är personbundet. Det innebär att om hon nu rekryterar någon som hon gillar och det fungerar bra, och sedan slutar denne person. Nedanför följer ett citat taget från intervjun. Ytterligare en nackdel kan ju vara att chefskapet tar mycket tid, att det kan bli en viktig del från början att man hela tiden kommunicerar om hur ledarskapet ska fungera<sup>83</sup>.

”(...)man är nog väldigt beroende av varandra som personer tror jag, med samarbete och så, som personer, så det är ju en jätteakilleshäla i delat ledarskap tror jag.”

Intervju med Ulrica Runemar, enhetschef Jobbtorg Strängnäs, 2014-05-13, Strängnäs

---

<sup>83</sup> Runemar, Ulrica. Enhetschef Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök), 2014-05-13, Strängnäs



Tanken med jobbtorget delade ledarskap är att cheferna delar precis alla arbetsuppgifter, att de ska komplettera varandra som personer och vara hierarkiskt likställda. Dock förklarar Ulrica att när de skrev ut annonsen för den andra chefen i ledarskapet behövde de precisera vilka arbetsuppgifter denne kommer att ha. Det innebär att de kommer att arbeta i delat ledarskap i praktiken men formellt sätt har de uppdelade arbetsuppgifter. Ulrica förklarar hur det är tänkt att kommunikationen ska ske mellan cheferna. De kommer till en början att sitta i samma rum p.g.a. platsbrist i de lokaler de ska flytta till. Hon har lagt upp en plan med socialsekreterarnas mentorer och jobbcoachernas samordnare. Det kommer att ske ett möte med samordnaren följt av ett möte med mentorerna för att sedan träffa alla tillsammans för gemensamma frågor. Ulrica har en tydlig bild över hur hon vill att det delade ledarskapet kommer att fungera men är öppen för förändringar. Hon är medveten om att det kanske inte blir som hennes vision, men att hon förhoppningsvis arbetar tillsammans med en chef som hon kan tala med och gemensamt försöka komma så nära som möjligt till hennes målbild. Ulricas chef är även hon öppet inställd till ett delat ledarskap, även om Ulrica själv tror att hennes chef kommer att vilja följa upp extra mycket i början av det delade ledarskapet.<sup>84</sup>

## 5.2 Medarbetare till implementering av delat ledarskap

Det genomfördes tre intervjuer med medarbetare till Jobbtorg Strängnäs. Två av dessa är jobbcoacher och en arbetar som socialsekreterare. Frågorna som ställdes finns i bilaga 2. Intervjun bestod till största delen av frågor gällande medarbetarnas egna tankar om delat ledarskap. Det handlar mycket om vilka för- och nackdelar de kan se med ett delat ledarskap och vilka möjligheter som finns med den formen etc.

En av jobbcoacherna heter Ulrika. Hon menar att ett delat ledarskap kräver en del av cheferna. Att de ska hitta en form där de bestämmer lika, dvs. att de kommunicerar med varandra. Detta är nödväntigt om t.ex. den ena chefen säger att en grupp får göra på ett sätt och en annan får inte göra på det sättet. Detta trots att cheferna jobbar med likadana uppgifter. Det hon i grund och botten menar, är att kommunikationen måste finnas där mellan cheferna. Detta för att otydligheten ska försvinna. Ulrika menar att nackdelarna med ett delat ledarskap är just otydligheten. Hon nämner även en fördel, och det är att om den ena chefen ofta är frånvarande finns det alltid en på plats. Detta för att de är just två stycken som delar på ansvaret. Den som finns på plats kan ta hand om brådskande ärenden. Ett delat ledarskap kan vara flexibelt menar Ulrika<sup>85</sup>.

Den socialsekreterare som intervjuades heter Maria. Hon arbetar även som mentor för de andra socialsekreterarna. Detta innebär att hon inte bara handlägger ekonomiskt bistånd utan även ska finnas där som stöd för nyanställda och hjälpa hennes kollegor vid komplicerade handläggningar. Delat ledarskap kan vara bra anser hon, i den bemärkelsen att cheferna får mindre att göra vilken indirekt påverkar medarbetarna. Hon ser på sin chef idag att chefen har många uppgifter och att det verkar stressigt för denne. Hon hoppas att det delade ledarskapet kan hjälpa chefen och ta en del av hennes arbetsuppgifter. Hon är däremot orolig för att cheferna kommer att göra samma sak och att det då kan kännas onödigt med delat ledarskap. En nackdel med delat ledarskap i hennes mening är att det finns risk för en otydlighet till medarbetarna vem de ska prata med gällande vissa ärenden. Fördelarna är däremot att det blir

---

<sup>84</sup> Runemar, Ulrica. Enhetschef Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök), 2014-05-13, Strängnäs

<sup>85</sup> Blom, Ulrika. Jobbcoach Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök), 2014-05-08, Strängnäs

mindre för chefen att göra vilken hon hoppas leder till att chefen är mer tillgänglig för personalen<sup>86</sup>.

### 5.3 Enhetschef och två biträdande enhetschefer

I detta delade ledarskap som hittas i Jobbtorg Vällingby är det de två biträdande som delar på arbetet. Enhetschefen sitter i samma rum som de biträdanden och har ett mer övergripande ansvar för verksamheten. Enhetschefen heter Åsa och de biträdande Sofie och Mira. Det är enhetschefen som har huvudansvaret, men de biträdanden som har t.ex. personalansvar där det ingår bl.a. att hålla i lönesamtal, medarbetarsamtal, utvecklingssamtal etc. Enhetschefens arbetsuppgifter är mer strategiska. Hon arbetar med metodutveckling och sitter med i styrgrupper på deras avdelning. Hennes ansvar är uppföljning av verksamhetsplanen och budget. Detta sker dock tillsammans med de biträdande enhetscheferna. De biträdande enhetscheferna delar sina arbetsuppgifter som i praktiken är samma sak, de styr bara över olika grupper i verksamheten. Detta leder till att de kan ta egna beslut för sina egna grupper och en kan göra en sak som den andra inte gör<sup>87</sup>. De biträdande enhetscheferna har delat upp en stor grupp människor till två mindre grupper. De styr som sagt över var sin grupp vilket betyder att det ibland kan uppstå likasinnade problem hos de båda grupperna. Både Mira och Sofie tycker här att det är positivt att de kan tala med varandra om dessa problem för att tillsammans hitta en lösning som fungerar för de båda.

Formellt har Mira och Sofie samma arbetsuppgifter och delar ett ledarskap. Dock arbetar de inte riktigt så i praktiken. Där delar de upp arbetsuppgifterna mellan sig. Trots att de har varsin grupp har de informerat medarbetarna att det är okej att komma med frågor till den chef som är på plats. Detta gäller även enhetschefen, om det är hon som är tillgänglig vid tillfället. Sofie tycker att det är en fördel att de är flera om chefskapet, för då är man inte lika ensam. Hon menar på att det är möjligt att anpassa arbetet mer, att den person som är mest lämplig för arbetsuppgiften kan ta den medan en annan gång kan det vara någon annan som passar bättre att utföra arbetet. Är någon av cheferna i ett delat ledarskap en person med stort kontrollbehov kan det bli problematiskt, samma sak om arbetsuppgifterna inte är klart uppdelade. Detta är något både Mira, Sofie och Åsa är överrens om. Finns det ingen tydlig beskrivning cheferna emellan vet inte medarbetarna vem de ska gå till och arbetet blir svårare att utföras för alla. Något som de biträdande enhetscheferna arbetar mycket med är kommunikationen. Det anser båda är essentiellt i ett delat ledarskap<sup>88,89</sup>.

Enhetschefen för Jobbtorg Vällingby visste om att hon gick in i en roll där hennes två biträdande enhetschefer arbetar med delat ledarskap. Hon såg det som en ny erfarenhet och det viktigaste i början var att lära känna hennes nya medarbetare. Hon ville veta deras möjligheter och deras svagheter, vad hon ska förstärka hos de eller kanske tona ned. Hon menar att fördelarna med ett delat ledarskap är att det finns fler i samma situation att diskutera med. Nackdelen är däremot att personalen inte riktigt vet vem de ska gå till. Detta problem är något enhetschefen anser att de måste arbeta på, att vara mycket tydligare i vilka roller cheferna har. Trots att de har förbestämda roller kan de ändå bolla ärenden med varandra och

---

<sup>86</sup> Örstam, Maria. Socialsekreterare Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök) 2014-05-13, Strängnäs

<sup>87</sup> Enrot, Åsa. Enhetschef för Jobbtorg Stockholm Vällingby, (telefonintervju), 2014-05-08

<sup>88</sup> Jacobsson, Sofie. Biträdande enhetschef för Jobbtorg Stockholm Vällingby, (telefonintervju), 2014-05-13

<sup>89</sup> Ernof, Mira. Biträdande enhetschef för Jobbtorg Stockholm Vällingby, (telefonintervju) 2014-05-13

ha en dialog cheferna sinsemellan. Kommunikationen är viktig i ett delat ledarskap. I Jobbtorg Vällingby sitter som tidigare nämnt enhetschefen i en ledningsgrupp där de kommunicerar om verksamheten. Hon sitter även i avdelningsledningen samt att hon delar rum med de biträdande enhetscheferna för att få den dagliga dialogen. För att ett delat ledarskap ska fungera anser Åsa att cheferna måste vara öppna, prestigelösa och att det inte kan finnas någon som vill styra mer än den andra. Hon tycker även att det är viktigt för en chef att kunna ta kritik och att man har hittat sig själv som ledare, att man vet var man står i sina värderingar<sup>90</sup>.

## 6 Analys

*I denna del jämförs resultatet med de teorier och begrepp som tidigare beskrivits.*

Management innovation betyder som tidigare nämnt flera saker, t.ex. nya metoder för att nå organisationens mål. Dessa metoder är av den senaste tekniken och ska hjälpa organisationen i en process, administration, med en struktur eller med en ny teknik<sup>91</sup>. Med andra ord kan dessa metoder handla om väldigt mycket som rör organisationen i fråga. Delat ledarskap är en ny metod för vissa, ett nygammalt koncept i Sverige. Organisationer strukturerar om ledningsformen till delat för att snabbare nå målen. Detta är det Jobbtorg Strängnäs håller på att implementera i dagsläget. Detta är också det Jobbtorg Vällingby en gång implementerade för att underlätta chefers ansvar och befogenheter. Innovation management dvs. innovationsledning innebär en ledning som strävar efter att ständigt nå nya innovationer och får sina medarbetare att jobba åt samma håll. Teorin trycker på att medarbetarna ska vara en del i processen och ska vara införstådda från början<sup>92</sup>. Precis som i början av ett delat ledarskap där medarbetarna är en mycket viktig del<sup>93</sup>. En chef som arbetar efter dessa principer har lärt medarbetarna att arbeta självgående, något som teamen i våra två jobbtorg kommer att göra, eller redan gör. Att implementera delat ledarskap i en organisation är en innovationsprocess. Det finns som tidigare nämnt ett flertal anledningar till varför man vill genomgå denna process. Det kan bl.a. handla om att effektivisera organisationen. Kunden är i fokus och meningen är att det är de som ska få bättre service, eller tjänst, alternativt vad organisationen arbetar med gentemot kunder. Innovationsprocesser kan genomföras för att förbättra organisationen eller för att få en ny start i verksamheten. Ändringen kan ske i ledningen, i produktionsdelen etc. Den kan ske över hela organisationen eller bara i delar av den<sup>94</sup>. Jobbtorgen ska förbättra för deras ”kunder/deltagare”- få ut de i arbete. Jobbtorgen har eller kommer gå igenom en innovationsprocess för att nå denna förändring. Chefen (som blir cheferna) kommer få mindre jobb genom delat ansvar. Detta i sin tur ger bättre resultat då chefen har mer tid för medarbetarna och kan motivera de till bättre mer effektivare och resultatstyrt arbete.

---

<sup>90</sup> Enrot, Åsa. Enhetschef för Jobbtorg Stockholm Vällingby, (telefonintervju), 2014-05-08

<sup>91</sup> Birkinshaw, J. Hamel, G., Management innovation, Academy of Management Review, London Business School, 2008, s. 825 (2014-05-25)

<sup>92</sup> Backström, T., Döös, M., Wilhelmsson, L. (2006). Chefen som regissör – ledarskap och medarbetarnas självorganiserade processer. In C. V. Otter (Ed.) *Ledarskap för fria medarbetare – En antologi* (pp. 123-158). Stockholm: Arbetslivsinstitutet. s. 109

<sup>93</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmsson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 95, Malmö, Liber AB

<sup>94</sup> Davenport, H (1992), Process innovation – Reengineering work Through Information Technology, s. 3-4, Boston, Harvard Business School Press

I teorin beskrivs en fyra stegs modell som innefattar stegen search, select, capture och implement. *Search* är första steget där verksamheten letar möjligheter för innovation. I jobbtorgen kan letandet vara efter nya bättre styrformer. En form där chefen inte blir stressad och har för många åtaganden. När det har hittats en bättre form, i detta fall, teorin om delat ledarskap. Då väljer vi det, dvs. steg två, *select*. Verksamheten frågar vad ska vi göra och varför? Vi ska välja in en ny chef, alternativt göra en omstart i organisationen där vi väljer in två nya chefer som ska dela ansvaret. Steg tre är *implement* – hur ska vi få det att hända? I Jobbtorg Strängnäs valde man att ha kvar ena enhetschefen och sedan rekrytera den andra delande chefen. I Jobbtorg Vällingby gjorde man samma sak fast där gällande de biträdande enhetscheferna. Sista delen i modellen är *capture* där ställs frågan hur ska vi dra nytta av det? I de fall som behandlas i rapporten handlar det om att cheferna får ett delat ansvar, de får mindre att göra dvs. mindre stress. Detta leder till att uppgifterna förhoppningsvis blir bättre genomförda och mer genomtänkta. Det blir en högre närvarighet på cheferna etc.<sup>95</sup>

I dagsläget finns det inte särskilt mycket litteratur om delat ledarskap. Det jag har hittat har skrivits av tre författare, tillsammans, i par eller enskilt. Boken teorin i största del är baserad på är skriven av dessa tre. Jag har tidigare validerat de som trovärdiga källor.

I första stycket i teorin skriver jag om vad ledarskap betyder. Där nämns Henry Mintzbergs tre viktiga huvuddelar i ett ledarskap. Dessa inbegriper relationsroller, informationsrollen samt beslutsrollen<sup>96</sup>. Tidigare i rapporten finns det en begreppsdefinition av ordet ledare. Där står det att vara en ledare behöver inte betyda att man är chef, men kan vara en bra egenskap för en chef att inneha. En ledare är en person som hanterar verksamhetsfrågor som handlar om ”vad” och ”varför”. En ledares uppgift är att motivera, ge vision och strategi till medarbetarna<sup>97,98</sup>. Det som kan antas från detta är att ledare, chef och delat ledarskap betyder olika för olika personer. Det är svårt att sätta en exakt beskrivning på vad dessa ord betyder vilket i sin tur leder till att både väldigt mycket och väldigt lite kan känneteckna en ledare eller chef. I rapporten har jag valt ut chefer som formellt sätt är chefer, detta för enkelhetens skull. Jag skulle likväl kunna tagit personer som är ledare enligt en beskrivning, men som kanske inte arbetar som det formellt sätt.

Ett delat ledarskap kräver att en del arbetsuppgifter som cheferna har är gemensamma<sup>99</sup>. Tidigare skrevs det att detta inte innebär att om en chef delegerar ut ansvar till en medarbetare att det räknas som delat ledarskap. Cheferna kan antingen vara likställda inför medarbetarna och övre chefer eller vara chefer över två enheter som sedan tar vissa beslut tillsammans<sup>100</sup>. I våra två fall har vi två biträdande enhetschefer som är formellt likställda för medarbetare och övre chefer men som i praktiken är chefer över två grupper. I det andra fallet är cheferna också likställda inför övre chefer och medarbetare, men där är tanken att de ska leda över en

---

<sup>95</sup> Tidd, J., Bessant, J (2009), *Managing Innovation*, s. 55, West Sussex United Kingdom, John Wiley & Sons Ltd.

<sup>96</sup> Nilsson, N. Andersson, J-O (2009), *Organisation och ledarskap – fakta och övningar*, s. 104-105, Liber AB

<sup>97</sup> Alvesson, M. Sveningsson, S (2007), *Organisationer, ledning och processer*, s. 310-311, Lund, Studentlitteratur AB

<sup>98</sup> Hamrefors, S (2009), *Kommunikativt ledarskap*, s. 32, Falun, Nordstedts Akademiska Förlag

<sup>99</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), *Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap*, s. 19, Malmö, Liber AB

<sup>100</sup> *Ibid.* s. 17

gemensam grupp även i praktiken. Det finns olika former av delat ledarskap, bl.a. samledarskap och skuggledarskap. Samledarskap kännetecknas av att cheferna är likställda inför medarbetare, och i vissa fall även för överordnade chefer. Det ska inte existera någon fördelning av arbetsuppgifter och medarbetarna ska kunna prata med båda cheferna gällande allt<sup>101</sup>. Detta är den formen Jobbtorg Strängnäs vill åt. I ett skuggledarskap är arbetsuppgifterna uppdelade emellan cheferna och den ena är underställd den andra. Formellt sätt är det inte ett delat ledarskap trots att cheferna arbetar så i praktiken. Jag vill påstå att Jobbtorg Vällingby arbetar någonstans mittemellan dessa två (sam- och skuggledarskap). Detta eftersom att de formellt delat ett ledarskap samtidigt som de delar upp arbetsuppgifterna informellt. Efter att ha läst teorin om delat ledarskap har jag förstått att allt och inget kan vara delat ledarskap. T.ex. om cheferna delat plats i den hierarkiska triangeln och ingen är underställd den andra. Samt om uppgifterna är uppdelade fast de rör olika områden, t.ex. produktion och marknadsföring kallas detta också för delat ledarskap<sup>102</sup>.

De två jobbtorgen som har intervjuats arbetar på olika sätt. Jobbtorg Strängnäs har ännu inte kommit i gång och är än under uppbyggnad. Tankarna är många och den blivande enhetschefen har stora visioner om hur det kommer att fungera. Dock verkar hon vara medveten om att det kan bli på ett annat sätt än hon tänkt sig, men hon är mycket målmedveten. Enhetschefen får här själv vara med att rekrytera den andra chefen, en möjlighet som inte Jobbtorg Vällingby hade. Detta kan både vara positivt och negativt sett ur synvinkeln att hon kan välja någon hon tidigare känner eller tycker om även om den personen inte är kvalificerad för arbetet. Jobbtorg Strängnäs har en vision om hur kommunikationen kommer att flöda och de har hög kännedom om att det är en viktig del i ett delat ledarskap<sup>103</sup>. Planen är att Jobbtorg Strängnäs kommer att ha veckomöten med samordnare som är som är ”första chef” (fast inte är chef) för jobbcoacherna, och sedan med mentorerna som har samma roll som jobbcoachernas samordnare, dock jobbar mentorerna med socialsekreterarna. Tanken är att enhetscheferna först kommer att ha ett möte med samordnaren, sedan med mentorerna och sedan ett gemensamt möte alla tillsammans för att ta upp frågor och funderingar.

Jobbtorg Vällingby har som tidigare nämnt någon form av blandat delat ledarskap. De är en mix av samledarskap och skuggledarskap. Cheferna här, både enhetschefen som de biträdande menar på att uppdelning av arbetsuppgifter är mycket viktig för att det ska fungera. Detta tänker dock inte Jobbtorg Strängnäs tillämpa, utan att det är en del som kommer att falla på plats av sig självt<sup>104</sup>. I ett stycke ovanför har jag skrivit

”(…) Dock kan det underlätta för de anställda eller för en övre chef hur cheferna tänkt sig att dela på ansvaret och arbetsuppgifterna. Särskilt viktigt kan det vara att göra detta i ett nytt delat ledarskap. Där är det även viktigt att cheferna inser att de inte kan kopiera hur några andra delar ett ledarskap. De nya cheferna måste tillsammans med varandra komma överrens om hur de vill att det gemensamma ansvaret ska utföras<sup>105</sup>.”

---

<sup>101</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 56, Malmö, Liber AB

<sup>102</sup> Ibid. s. 58

<sup>103</sup> Runemar, Ulrica. Enhetschef Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök), 2014-05-13, Strängnäs

<sup>104</sup> Enrot, Åsa. Enhetschef för Jobbtorg Stockholm Vällingby, (telefonintervju), 2014-05-08

<sup>105</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 62, Malmö, Liber AB

Detta kan vara något för Jobbtorg Strängnäs att fundera över. Dels för att de är ett nytt delat ledarskap, dels för att de endast sett idén om delat ledarskap i en annan kommun tidigare. Något som de båda kommunerna har tänkt på är den gemensamma grundsynen. Både tycks anse att det är viktigt att cheferna känner och tycker likadant inför organisationen och dess mål<sup>106</sup>. Detta beskrivs i teorin som en förutsättning för att delat ledarskap ska fungera från första början<sup>107</sup>. Anledningarna till att kommunikation är en förutsättning är många, bl.a. fungerar det inte om två chefer arbetar med samma sak på olika håll och sedan förväntar sig ett bra resultat. Dessutom, om en anställd går till ena chefen och får ett nej gällande en sak kan denne sedan gå till nästa chef och har cheferna inte pratat med varandra kan den anställda få ett ja. Detta leder till att det kan bli en favorisering av chef.

Anledningen till att inleda ett delat ledarskap är många. Det kan handla om att förbättra premisserna för chefers påverkan på dess anställda, men även ändra lärandet och arbetets effektivitet<sup>108</sup>. En chef idag har många olika uppgifter att ta sig an och ansvaret blir större och större<sup>109</sup>. Jobbtorg Strängnäs såg delat ledarskap i en annan kommun och tyckte att det verkade intressant och ett roligt arbetssätt. Trots denna slump menar enhetschefens ena medarbetare att chefen idag har många olika arbetsuppdrag och att en chef till kan hjälpa till att avlasta<sup>110,111</sup>. Jobbtorg Vällingby talar istället om en möjlighet att kunna välja vem av cheferna som ska hantera olika arbetsuppdrag, att olika personer är lämpade för olika saker. Detta är en fördel med delat ledarskap menar den biträdande enhetschefen Sofie<sup>112</sup>.

Under rubriken 4.6 Förutsättningar för ett fungerande delat ledarskap listas fem av tio viktiga beståndsdelar till ett bra delat ledarskap. Det står bl.a. att dela arbetsrum är en viktig förutsättning. Att just sitta i samma rum är något som de båda jobbtorget gör eller kommer att göra. Även om Jobbtorg Strängnäs gör det p.g.a. platsbrist kanske de inser att kommutationen fungerar bäst om de delar arbetsrum. Välja bort sina egna behov och åsikter är även en sak som de båda jobbtorgen har i åtanke och anser vara en viktig del för att ett delat ledarskap ska fungera. Dela på makten kommer Jobbtorg Strängnäs att göra låter det som. Jobbtorg Vällingby arbetar rent formellt med att dela makten, och även om de delar upp arbetet i praktiken delar de lika på ansvaret och befogenheterna.

Samma författare som nämndes i ovanstående stycke (Döös et al) menar att det finns framförallt två huvudanledningar till att ett delat ledarskap inte fungerar. Det ena är att cheferna saknar något mellan de, t.ex. det finns en misstro för den andre chefen, grundsynen mellan de inte stämmer överrens eller att den ena vill ta åt sig all äran och därmed inte är prestigelös. Det finns även risk att cheferna, istället för att komplettera varandras olikheter,

---

<sup>106</sup> Runemar, Ulrica. Enhetschef Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök), 2014-05-13, Strängnäs

<sup>107</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap, s. 43-44, Malmö, Liber AB

<sup>108</sup> Ibid. s. 8

<sup>109</sup> Ibid. s. 23-24

<sup>110</sup> Örstam, Maria. Socialsekreterare Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök) 2014-05-13, Strängnäs

<sup>111</sup> Runemar, Ulrica. Enhetschef Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök), 2014-05-13, Strängnäs

<sup>112</sup> Jacobsson, Sofie. Biträdande enhetschef för Jobbtorg Stockholm Vällingby, (telefonintervju), 2014-05-13

förstärker de.<sup>113</sup> Dessa anledningar är något de båda jobbtorgen har nämnt i sina intervjuer och verkar väl medvetna om<sup>114,115</sup>. Detta i sin tur leder oss till en underlättande del till att ett delat ledarskap ska fungera, nämligen att cheferna är medvetna om de svårigheter som kan komma att uppstå. Den andra anledningen att ett delat ledarskap inte fungerar är att chefernas omvärld inte är kunniga. Finns det t.ex. en överordnande chef som inte sätter ut tid för samtal mellan de delade cheferna är det är stor del av deras ledarskap som saknas<sup>116</sup>. Ulrica som kommer att bli enhetschef för Jobbtorg Strängnäs tror att hennes chef kommer att vilja ha extra kontroller i början om hur det fungerar<sup>117</sup>. Hon tror dock att hennes chef är positivt inställd och har ett öppet sinne för det nya delade ledarskapet. Samma sak gäller Jobbtorg Vällingby där enhetschefen Åsa är övre chef till ett delat ledarskap. Hon sätter undan tid för möten och accepterar det delade ledarskapet under henne<sup>118</sup>.

## 7 Diskussion

Management innovation och delat ledarskap kopplas samman genom att det är en ny teknik som tillämpas i organisationen. Vi väljer att ha två chefer istället för en, något som kan anses mycket radikalt. I våra fall underlättar det för cheferna, medarbetarna har lättare att nå chefen etc. Organisationerna genomgår en innovationsprocess för att införa delat ledarskap. Dvs. att de har en tydlig början, de följer steg och det finns ett avslut (de har delat ledarskap). Vilken form av delat ledarskap kan ändras med åren eller under implementeringstiden, men de slutar med att de har en ny form av ledarskap. Ett innovativt ledarskap.

Vår fyra stegs modell *search, select, capture, implement* kan anses vara opassande till just en management innovation. Dock anser jag att den är passande då den är väldigt överskådlig och går att sätta in i denna typ av innovationstänk som författaren är ute efter (dvs. leta nya management innovationer). Den modell som har använts kan tyckas vara bättre vid processinnovationer, dvs. där t.ex. tillverkning av en produkt ska effektiviseras och bli mer innovativ. Författaren har som sagt valt att arbeta med management innovation där jag anser att delat ledarskap passar in eftersom det handlar om att effektivisera en styrform, ett chefskap.

Efter att ha intervjuat dessa olika personer samt läst teori om delat ledarskap har jag förstått att det inte finns ett rätt och ett fel om vad delat ledarskap är. Det finns egenskaper som passar chefer bättre, det finns saker och ting som fungerar bra för par i delade ledarskap som troligtvis är anledning till att det fungerar bra (t.ex. dela rum). Dock står det i teorin att man inte kan ta ett delat ledarskap från en annan och hoppas att deras upplägg ska fungera bra för sitt eget nya delade ledarskap. Detta är något som vi ser hos t.ex. Vällingby där de delar rum, de är prestigelösa, rent formellt delar de ett ledarskap men i praktiken delar de upp

---

<sup>113</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), *Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap*, s. 155-156, Malmö, Liber AB

<sup>114</sup> Jacobsson, Sofie. Biträdande enhetschef för Jobbtorg Stockholm Vällingby, (telefonintervju), 2014-05-13

<sup>115</sup> Runemar, Ulrica. Enhetschef Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök), 2014-05-13, Strängnäs

<sup>116</sup> Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), *Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap*, s. 155-156, Malmö, Liber AB

<sup>117</sup> Runemar, Ulrica. Enhetschef Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök), 2014-05-13, Strängnäs

<sup>118</sup> Enrot, Åsa. Enhetschef för Jobbtorg Stockholm Vällingby, (telefonintervju), 2014-05-08

arbetsuppgifterna. Är detta ett delat ledarskap? Ja skulle jag vilja påstå. Men jag ställer mig frågan vilken sorts delat ledarskap det är? Samledarskap, skuggledarskap, en blandning? Vällingby har hittat ett arbetssätt som fungerar bra för dem.

När jag började skriva denna rapport ställde jag mig frågorna:

- Hur fungerar delat ledarskap?
  - Hur undviks förvirring och otydlighet för de anställda?
  - Vilka för- och nackdelar finns det med delat ledarskap?
  - Vad kan göras bättre?

Jag har delvis fått svar på de genom både den empiriska undersökningen och genom den teorin jag läst. Varför man implementerar delat ledarskap i en kommunorganisation verkar det inte finnas en specifik anledning till, utan det kan vara flera oberoende delar som leder till ett delat ledarskap. I Jobbtorg Vällingby verkar det inte ha varit mycket tanke bakom det delade ledarskapet mer än att det underlättar för cheferna. I Strängnäs jobbtorg är visionerna stora men det är svårt idag att säga om det fungerar eller inte. De vill åt ett samledarskap där cheferna är formellt likställda och delar exakt lika på allt ansvar och alla befogenheter. Det är den formen en organisation bör sträva efter enligt teorin. Dock tror jag att det kan vara väldigt svårt eftersom att dels finns det idag bara en chef, och inte två som tillsammans kommit fram till en vision och grundsyn. Sedan är jobbtorget inte i gång än så det är omöjligt att uttala sig om det är ett svar på hur man implementerar delat ledarskap. Dock har de både jobbtorgen en strategi för kommunikation både mellan sig själva och mot medarbetarna. Slutsatsen här är, skulle jag vilja säga, att planering är en stor till hur man ska implementera delat ledarskap inom en kommunorganisation. Denna fråga bör kanske, som tidigare nämnt, följas upp om ett år för att se hur det går för de båda jobbtorgen.

Hur fungerar då delat ledarskap i en kommunorganisation? Det kan fungera på många olika sätt. Det finns ingen specifik modell som passar just en kommunorganisation bättre än någon annan form av organisation. I teorin beskrivs fem olika former av delat ledarskap och sedan använder Vällingby sig av ytterligare en form. Jag drar följden att det troligtvis finns flera hundra olika former av delat ledarskap, vissa syns oftare än andra bara. Enligt teorin kännetecknas bl.a. delat ledarskap av att en, två eller fler chefer delar lika på ansvar och befogenheter. De kan ansvara för samma enhet eller olika enheter inom samma verksamhet. Cheferna kan vara en enhetschef och en biträdande enhetschef som arbetar tätt tillsammans eller två biträdande chefer som i vårt fall.

Vad görs för att undvika förvirringen som kan uppstå för medarbetarna när de har två chefer? Vem ska de gå till gällande vilka frågor osv.? Teorin menar på att det kan variera vem som är högste chefen och vem som är biträdande chef. Om cheferna är ledare över varsin enhet i en organisation måste det att det finns en balans i vem som ska göra vad trots att de ser arbetsuppgifterna som gemensamma. Jobbtorg Vällingby arbetar genom att klart tydliggöra vem som ska göra vad mellan dem. Det finns en tydlig uppdelning av arbetsuppgifter och deras medarbetare går i första hand till ”deras egna” chef. Cheferna har dock poängterat för medarbetarna att om deras ansvarige chef inte skulle vara närvarande vid tillfället att det är okej att fråga en av de andra cheferna som finns på plats. Jobbtorg Strängnäs har tanken att arbeta ungefär likadant. I första hand går jobbcoacherna till sin samordnare och socialsekreterarna till sin mentor. Vill medarbetarna diskutera ledighet eller andra ärenden som ska tas med enhetscheferna är tanken att de ska gå till båda enhetscheferna. Ulrica (enhetschef Jobbtorg Strängnäs) hoppas att hon och den andra chefen kommer att känna



varandra tillräckligt bra och någonstans förstå hur den andra tänker för att gemensamt kunna ge ett svar. Hon säger att om den andra chefen ger ett svar som hon kanske inte hade gett får hon backa och respektera den andra, den kanske hade anledning till att ge det svar han eller hon gjorde. Hon menar också på att om det gäller viktigare frågor kan cheferna diskutera de tillsammans, då finns det risk att beslutet tar längre tid, men att det blir gemensamt och är väl igenomprat.

Fördelarna med ett ledarskap är många. Teorin säger bl.a. att delat ledarskap tilltalar människor i alla situationer, t.ex. småbarnsföräldrar som måste hämta på dagis klockan 15, detta är kanske mer troligt att de kan göra när de delar ansvaret med någon annan. Ledningen kan även bli mindre sårbar i ett delat ledarskap. Någon som både teorin och våra intervjuobjekt har svarat som fördel är att det finns någon att bolla med och att det oftast finns en chef som är närvarande.

I ett singelledarskap är chefen själv. Frågorna går snabbare att svara på då de inte behöver diskuteras med någon annan innan. Chefen kan delegera ut arbetet till sina medarbetare och på så sätt låta de vara en del av beslutsfattande och ge de en del ansvar i verksamheten. De flesta nackdelar om delat ledarskap är endast fördomar från människor som själva inte har arbetat i formen delat ledarskap. De flesta fördomarna handlar om det författaren skrev om tidigare, att det kan bli otydligt och förvirrande eller att det inte är möjligt att dela på ett ledarskap. Jag tror däremot att om de chefer som ska ingå i ett delat ledarskap läser på om formen innan de kliver in i det, att det underlättar. Cheferna kommer att läsa om vilka förutsättningar som behövs, vilka svårigheter det finns etc. och förhoppningsvis kommer de att ta till sig dessa tips. Annars kanske de inser att det inte fungerar för dem att ingå i ett delat ledarskap, att de då backar och väljer en annan form av ledarskap. Den slutsatsen jag vill dra om för- och nackdelar om delat ledarskap är att det är fler fördelar, **om** det fungerar. Fungerar det inte, och troligtvis fungerar det inte p.g.a. anledningar som nämns i denna rapport, så är det inte delat ledarskapsformen det är fel på, utan en brist eller otydlighet cheferna emellan.

Detta leder då till den sista frågan jag ställde mig om delat ledarskap, nämligen vad kan göras bättre? Och det jag anser kan göras bättre är att informera mera. Jag tror att chefer i ett delat ledarskap ska få läsa på om det innan, att vid en rekrytering av ytterligare en chef ska rekryteraren veta vilka egenskaper som passar för ett delat ledarskap. Visionerna för ledarskapet ska vara tydliga och det är viktigt med en gemensam grundsyn på verksamheten och på samhället, medarbetarna osv. Jag tror även att delat ledarskap är en oerhört smidig lösning där chefen har många arbetsuppgifter och mycket att göra. Istället för att delegera ut arbetet och sedan ha koll på att den personen sköter sitt jobb eftersom ansvaret i grund och botten är chefens. Så kan vi anställa en person som har precis samma ansvar så du själv och med andra ord måste göra saker och ting bra eftersom det är denne person som värderas i slutändan också, inte bara du. Det är synd att så få vet vad delat ledarskap handlar om, detta måste det ändras på. Förhoppningsvis kan boken *Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap* av Döös et al. bli en bok som är en standard för chefer och medarbetare som läser om chefskap i skolan, på högskolan eller på ledarskapskurser.

Dock har det uppkommit några frågor under detta arbete. Dessa frågor är bl.a. vad räknas som delat ledarskap? Där syftar jag på Jobbtorg Vällingbys, har de delat ledarskap, om inte – vad är det då? Andra frågor är vem är det som bestämmer vad delat ledarskap är? Varför finns det inte mer litteratur om delat ledarskap? Sedan undrar jag självklart hur det går för Jobbtorg Strängnäs, detta är dock en fråga jag hoppas att kunna besvara i ytterligare en rapport i framtiden. Vidare vill jag reflektera över hur arbetet har gått till och om något kunde gjort på

annat sätt. Jag vill påstå att jag har gjort det som kunnats göra i den tidsram som funnits. Hade det funnits mer tid hade det genomförts fler intervjuer med medarbetare för att få fram mer material till handboken som är innovationsbidraget i detta arbete. När det i början lades upp ett arbetsschema hade Jobbtorg Strängnäs två chefer vid tillfället då denna rapport avslutades. Detta blev dessvärre inte fallet. Detta ledde till att rapporten inte blev så fullständig som planen menade på. Hade det funnits mer tid hade även de telefonintervjuer som genomförts varit personbesök istället. Detta eftersom att jag märkte att människor har en tendens att öppna upp mer och berätta mer vid ett personbesök än vid en telefonintervju. Detta är information jag bär med mig till nästa projekt och forskningsrapport jag förhoppningsvis kommer att genomföra.

Jag vill även tillägga att jag i början av denna rapport hade en förhoppning om att hitta gemensamma nämnare för delat ledarskap inom kommunorganisationer, och då framförallt inom jobbtorg. Det jag kommit fram till är dock att det finns riktlinjer för hur delat ledarskap ska fungera och hur man ska gå till väga för att det ska bli lyckat. Detta gäller dock alla organisationer, och inte endast jobbtorg eller kommunorganisationer. I kommunorganisationer kan delar som kommunikation vara extra viktigt då det handlar om flera enheter som slås ihop till en. Detta kan även vara essentiellt för just jobbtorg. Jag vill dock påstå att det inte går att jämföra de två jobbtorgen som intervjuats för denna rapport. Den ena organisationen trycker på att uppdelning är viktigt, medan den andra absolut inte vill dela upp arbetet innan. Jag borde kanske ha intervjuat fler jobbtorg i Sverige för att lättare se ett mönster, samt invänta tills implementeringen av delat ledarskap redan är gjord i Strängnäs.

Jag tar även till mig att fokuset på just innovationsprocessen försvunnit någonstans på vägen och att den borde ha stått mer i fokus. Däremot ser jag ett samband mellan management innovation och delat ledarskap. Ytterligare kritik riktas mot att i början av arbetet hade jag förhoppningen att de medarbetare jag skulle intervjuas hade fått information och hade mer tankar om delat ledarskap. Dessvärre visade det sig att de inte fått någon större information om hur de kommer att arbeta i det nya delade ledarskapet. Den information de fått var den jag bistod med i utskicket av intervjufrågorna där jag förklarade delat ledarskap. Detta gjorde att arbetet inte uppnådde de mål och förväntningar jag hade. För att kompensera den bristandet empiridelen har jag därför använt mycket teori. Jag tar till mig detta och hoppas på att kunna komma tillbaka till, framför allt, Jobbtorg Strängnäs om ett år när de har arbetat i delat ledarskap en tid.

### **7.1 Diskussion av handboken**

Handboken är mitt innovationsbidrag till denna forskningsrapport och examensarbete. Tanken var att handboken ska komma att bli en bok för chefer i kommunorganisationer som vill implementera delat ledarskap, detta med inriktning på jobbtorg. Pga. anledningar som nämnts ovan, t.ex. att jag behövt fler än två jobbtorg, kanske ytterligare en chef att intervjuas för Jobbtorg Strängnäs etc. Detta gör att det kan bli svårt att nischa in på just jobbtorg. Under tidens gång har handboken därför kommit att inrikta sig på endast kommunorganisationer. Inriktningen sker mest för att det är kommunorganisationer jag har intervjuat. Detta betyder att citaten som finns i handboken kommer från enhetschefer och medarbetare i kommunorganisationer, samt att några av de tips och råd som förekommer är baserade på de empiriska undersökningarna jag gjort.

Jag har valt att validera min handbok genom att skicka den till Jobbtorg Strängnäs jobbcoach samt deras samordnare. Den respons som jag fick på handboken var att den var bra trots att ”manualen” inte var helt färdigställd. Jobbcoachen menade på att handboken kanske inte

rörde henne men att hon nu fick större förståelse i vad delat ledarskap innebär. Hon tyckte att citaten var bra och gjorde ”manualen” mer levande. Samordnaren menade även han på att manualen kanske inte berörde honom men att den gav en bra överblick över begreppet delat ledarskap. Han tyckte jag kunde infoga fler citat vilket jag även gjorde efter denna respons. Under utformningen av handboken insåg jag att jag inte kunde ha endast en sammanhängande text. Jag började därför arbeta med stycken, skriva rubriker i färger för att liva upp handboken samt arbeta information om delat ledarskap som jag anser vara relevant, men även det jag har talat med cheferna om under empiriundersökningen. Detta gäller t.ex. hur man avslutar ett delat ledarskap, vilka nackdelar kan det finnas, hur arbetar med smidigast med det etc.

## 8 Slutsatser

### **Hur fungerar delat ledarskap i en kommunorganisation?**

Det kan fungera på många olika sätt. Det finns ingen specifik modell som passar bättre in i en kommunorganisation än någon annan organisation. I teorin beskrivs fem olika former av delat ledarskap, dock finns det ytterligare modeller, t.ex. den som Jobbtorg Vällingby använder sig av. Enligt teorin kännetecknas bl.a. delat ledarskap av att en, två eller fler chefer delar lika på ansvar och befogenheter. De kan ansvara för samma enhet eller olika enheter inom samma verksamhet. Cheferna kan vara en enhetschef och en biträdande enhetschef som arbetar tätt tillsammans eller två biträdande chefer som i vårt fall.

### **Vad görs för att undvika förvirringen som kan uppstå för medarbetarna när de har två chefer?**

Teorin menar på att det kan variera vem som är högste chefen och vem som är biträdande chef. Om cheferna är ledare över varsin enhet i en organisation måste det att det finns en balans i vem som ska göra vad trots att de ser arbetsuppgifterna som gemensamma.

### **Vilka för- och nackdelar finns det med delat ledarskap?**

Fördelarna med ett ledarskap är många. Teorin säger bl.a. att delat ledarskap tilltalar människor i alla situationer, t.ex. småbarnsföräldrar som måste hämta på dagis klockan 15, detta är kanske mer troligt att de kan göra när de delar ansvaret med någon annan. Ledningen kan även bli mindre sårbar i ett delat ledarskap. Någon som både teorin och våra intervjuobjekt har svarat som fördel är att det finns någon att bolla med och att det oftast finns en chef som är närvarande. Delat ledarskap ger fler fördelar **om** det fungerar. Fungerar det inte, och troligtvis fungerar det inte p.g.a. anledningar som nämns i denna rapport, så är det inte delat ledarskapsformen det är fel på, utan en brist eller otydlighet cheferna emellan. Det är denna brist på kommunikation som utgör nackdelarna med ett delat ledarskap genom att det blir otydligt för medarbetarna

### **Vad kan göras bättre?**

Detta leder då till den sista frågan jag ställde mig om delat ledarskap, nämligen vad kan göras bättre? Och det jag anser kan göras bättre är att informera mera. Jag tror att chefer i ett delat ledarskap ska få läsa på om det innan, att vid en rekrytering av ytterligare en chef ska rekryteraren veta vilka egenskaper som passar för ett delat ledarskap. Visionerna för ledarskapet ska vara tydliga och det är viktigt med en gemensam grundsyn på verksamheten och på samhället, medarbetarna osv.

### **8.1 Vidare forskning**

De frågor som uppkommit under arbetets gång är bl.a. vad räknas som delat ledarskap? Där syftar jag på Jobbtorg Vällingbys, har de delat ledarskap, om inte – vad är det då? Andra frågor är vem är det som bestämmer vad delat ledarskap är? Varför finns det inte mer litteratur om delat ledarskap? Sedan undrar jag självklart hur det går för Jobbtorg Strängnäs, det är dock en fråga jag hoppas att kunna besvara i ytterligare en rapport i framtiden.

## 9 Källförteckning

### 9.1 Tryckta källor

- Andersson, C (1994), *Organisationsteori*, Lund, Studentlitteratur AB
- Alvesson, M (2001), *Organisationskultur och ledning*, Malmö, Liber AB
- Alvesson, M. Sveningsson, S (2007), *Organisationer, ledning och processer*, Lund, Studentlitteratur AB
- Bryman, A (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder Uppl. 2*, Lund, Liber AB
- Davenport, H (1992), *Process innovation – Reengineering work Through Information Technology*, Boston, Harvard Business School Press
- Döös, M. Backström, T. Wilhelmson (2012), *Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap*, Malmö, Liber AB
- Hamrefors, S (2009), *Kommunikativt ledarskap*, Falun, Nordstedts Akademiska Förlag
- Nilsson, N. Andersson, J-O (2009), *Organisation och ledarskap – fakta och övningar*, Malmö, Liber AB
- Schneier, C E., C.J, Russel, Beatty, R W., Baird, L (1994), *The Training and Development Sourcebook 2nd Ed*, Massachusetts, Human Resources Development Press
- Tidd, J., Bessant, J (2009), *Managing Innovation*, West Sussex United Kingdom, John Wiley & Sons Ltd.

### 9.2 Internetbaserade källor

- Nationalencyklopedin. Induktion URL: <http://www.ne.se/induktion/211234> (2014-04-02)
- Nationalencyklopedin. Deduktiv metod URL: <http://www.ne.se/deduktiv-metod> (2014-04-01)
- IC Potential (2013-10-29) Personalchefsindex (PCI) kvartal 4, 2013 URL: <http://news.cision.com/se/ic-potential-ab/r/personalchefsindex--pci--kvartal-4--2013,c9478980> (2014-03-13)

### 9.3 Intervjuobjekt

- Blom, Ulrika. Jobbcoach Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök), 2014-05-08, Strängnäs
- Enrot, Åsa. Enhetschef för Jobbtorg Stockholm Vällingby, (telefonintervju), 2014-05-08
- Ernof, Mira. Biträdande enhetschef för Jobbtorg Stockholm Vällingby, (telefonintervju) 2014-05-13
- Jacobsson, Sofie. Biträdande enhetschef för Jobbtorg Stockholm Vällingby, (telefonintervju), 2014-05-13
- Runemar, Ulrica. Enhetschef Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök), 2014-05-13, Strängnäs
- Örstam, Maria. Socialsekreterare Jobbtorg Strängnäs, (personligt besök) 2014-05-13, Strängnäs

### 9.4 Journalartiklar

- Birkinshaw, J. Hamel, G., Management innovation, *Academy of Management Review*, London Business School, 2008, s. 825 (2014-05-25)

### **9.5 Föreläsningar**

Föreläsning med Mona Tjernberg, 2013-04-02, Mälardalens Högskola Eskilstuna

### **9.6 Artiklar**

Backström, T., Döös, M., Wilhelmsson, L. (2006). Chefen som regissör – ledarskap och medarbetarnas självorganiserade processer. In C. V. Otter (Ed.) *Ledarskap för fria medarbetare – En antologi* (pp. 123-158). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

**Bilaga 1 – intervjuguide enhets/biträdande enhetschef**

<b>Vilken form av delat ledarskap?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vilken befattning har du? Dvs. chef/enhetschef/biträdande etc.</li> <li>- Vilka arbetsuppgifter har du?</li> <li>- Finns det någon förbestämd arbetsuppgiftsuppgiftsfördelning?</li> <li>- Vilka arbetsuppgifter har din kollega? Samma/olika?</li> <li>- Rör arbetsuppgifterna olika områden? T.ex. produkt och marknadsföring</li> <li>- Ändras dessa arbetsuppgifter eller är det alltid samma? Dvs. kan du komma att ha hand om personalfrågor efter tre månader med marknadsföringsfrågor</li> <li>- Har du någon chef över dig?</li> <li>- Hur ser samarbetet med din överordnade chef ut?</li> </ul>
<b>För- nackdelar med delat ledarskap?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vilka fördelar kan du se med ett delat ledarskap?</li> <li>- Vilka nackdelar kan du se med ett delat ledarskap?</li> <li>- Vad skulle du kunna säga ska göras bättre i ett delat ledarskap?</li> <li>- Vilka möjligheter ser du med ett delat ledarskap?</li> <li>- Vilka svårigheter ser du med ett delat ledarskap?</li> <li>- Vilka egenskaper bör en chef i ett delat ledarskap inneha?</li> <li>- Vilka för och nackdelar såg du med ett delat ledarskap innan du ingick i ett?</li> </ul>
<b>Praktiska frågor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hur undviker ni otydlighet och förvirring bland medarbetarna?</li> <li>- Hur ofta kommunicerar ni (chefer)?</li> <li>- Hur kommunicerar ni?</li> <li>- Delar ni arbetsrum?</li> <li>- Har den överordnade chefen något krav på ert samarbete?</li> <li>- Vad tycker du kan göras bättre med ert ledarskap?</li> <li>- Vilka allmänna tankar har du kring delat ledarskap?</li> <li>- Har du några frågor kring delat ledarskap?</li> <li>- Finns det något du önskar du visste om delat ledarskap innan du klev in i ett sådant förhållande?</li> <li>- Vad tycker du fungerar bra resp. mindre bra i det ledarskap du är i?</li> </ul>

## Examensarbete – Innovationsteknik

<b>Handbok</b>	- Har du några tips eller råd till en organisation som ska implementera delat ledarskap?
----------------	--



**2 Bilaga – intervjuguide medarbetare**

<b>Praktiska frågor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vad vet du om delat ledarskap idag?</li> <li>- Vet du hur ni kommer att arbeta? Vem du kommer att rapportera till etc.?</li> <li>- Vilka allmänna tankar har du kring delat ledarskap?</li> <li>- Har du några frågor kring delat ledarskap?</li> <li>- Vilka förväntningar har du på det delade ledarskapet du ska arbeta för?</li> </ul>
<b>För- nackdelar med delat ledarskap?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vilka fördelar kan du se med ett delat ledarskap?</li> <li>- Vilka nackdelar kan du se med ett delat ledarskap?</li> <li>- Vilka möjligheter ser du med ett delat ledarskap?</li> <li>- Vilka svårigheter ser du med ett delat ledarskap?</li> </ul>
<b>Handbok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vad skulle du vilja se i en handbok om delat ledarskap?</li> </ul>

### 3 Bilaga – intervjuguide chef under implementering av delat ledarskap

<p><b>Vilken form av delat ledarskap?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vilken befattning har du? Dvs. chef/enhetschef/biträdande etc.</li> <li>- Vilka arbetsuppgifter har du?</li> <li>- Finns det någon förbestämd arbetsuppgiftsuppgiftsfördelning?</li> <li>- Vilka arbetsuppgifter har din kollega? Samma/olika?</li> <li>- Rör arbetsuppgifterna olika områden? T.ex. produkt och marknadsföring</li> <li>- Ändras dessa arbetsuppgifter eller är det alltid samma? Dvs. kan du komma att ha hand om personalfrågor efter tre månader med marknadsföringsfrågor</li> <li>- Har du någon chef över dig?</li> <li>- Hur ser samarbetet med din överordnade chef ut?</li> </ul>
<p><b>För- nackdelar med delat ledarskap?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vilka fördelar kan du se med ett delat ledarskap?</li> <li>- Vilka nackdelar kan du se med ett delat ledarskap?</li> <li>- Vad skulle du kunna säga ska göras bättre i ett delat ledarskap?</li> <li>- Vilka möjligheter ser du med ett delat ledarskap?</li> <li>- Vilka svårigheter ser du med ett delat ledarskap?</li> <li>- Vilka egenskaper bör en chef i ett delat ledarskap inneha?</li> <li>- Vilka för och nackdelar såg du med ett delat ledarskap innan du ingick i ett?</li> </ul>
<p><b>Praktiska frågor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hur undviker ni otydlighet och förvirring bland medarbetarna?</li> <li>- Hur ofta kommunicerar ni (chefer)?</li> <li>- Hur kommunicerar ni?</li> <li>- Delar ni arbetsrum?</li> <li>- Har den överordnade chefen något krav på ert samarbete?</li> <li>- Vad tycker du kan göras bättre med ert ledarskap?</li> <li>- Vilka allmänna tankar har du kring delat ledarskap?</li> <li>- Har du några frågor kring delat ledarskap?</li> <li>- Finns det något du önskar du visste om delat ledarskap innan du klev in i ett sådant förhållande?</li> </ul>
<p><b>Strängnäs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varför har ni valt att arbeta med delat ledarskap? (personlig orsak dvs. komplettera varandra, eller en</li> </ul>

	organisatorisk orsak?) - Vad är extra viktigt såhär i början av ett delat ledarskap? (medarbetare, kommunikation med varandra etc.)
<b>Handbok</b>	- Vad skulle du vilja se i en handbok om delat ledarskap?