



LUNDS  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11  
Kandidatuppsats 15 poäng  
61-90 poäng  
2008-06-13

# Delad glädje är dubbel glädje

- En kvalitativ studie om delat ledarskap

Frida Gustafson & Carl-Johan Möncke

Handledare  
Agneta Wångdahl Flinck

## Abstract

Arbetets art: C- uppsats

Sidantal: 53

Titel: Delad glädje är dubbel glädje - En kvalitativ studie om delat ledarskap

Författare: Frida Gustafson & Carl-Johan Möncke

Handledare: Agneta Wångdahl Flinck

Datum: 2008-06-13

Sammanfattning: Denna uppsats behandlar delat ledarskap. Syftet har varit att ur ledares synvinkel undersöka orsakerna till delat ledarskap samt de konsekvenser som uppkommer av delat ledarskap för ledarna, medarbetarna, familjerna och organisationerna. Vår metod för att lyckas med detta har varit intervjuer och vårt tillvägagångssätt vid insamling av teori och empiri har varit abduktivt. Analysen visade att orsakerna till att intervjupersonerna ville dela sitt ledarskap var att det skulle bli roligt samt möjligheten att alltid ha ett bollplank. De flesta menar att de tack vare sin arbetspartner har möjlighet att utnyttja sina styrkor och att arbetet därigenom blir mer effektivt vilket gynnar organisationen. Privatlivet har inte påverkats i någon större utsträckning av det delade ledarskapet. Några medarbetare har reagerat positivt till förändringen eftersom det inneburit mer tillgänglighet till en chef. Avslutningsvis tror intervjupersonerna att delat ledarskap kommer att bli allt vanligare i framtiden.

Nyckelord: Delat ledarskap, orsaker, medarbetare, privatliv, kommunikation, konsekvenser

## Förord

Då vi började fundera över och tänka på vad vi ville skriva om i vår uppsats låg den enda snön som fallit denna vinter, som ett tjockt täcke på trädkropparna. Därefter har snön successivt smält och trädens grenar har kunnat skymtas, då våren har närmat sig med stora steg. Idag, den 13 juni, har blommornas knoppar brustit och liljekonvaljen brett ut sig i skogsläntorna. I likhet med detta har vår uppsats successivt vuxit fram.

Vi vill tacka alla som under denna vår har hjälpt oss på vägen med vår uppsats. Ett stort tack till de sju personer som har ställt upp på att bli intervjuade av oss. Ni har lärt oss otroligt mycket om delat ledarskap.

Den största tacksamheten vill vi ge Agneta Wångdahl Flinck för konstruktiv och engagerad handledning.

Lund den 13 juni 2008

Frida Gustafson

Carl-Johan Möncke

## Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| 1. Inledning .....  | 6  |
| 1.1 Två är dubbelt så många som en .....  | 6  |
| 1.2 Bakgrund .....  | 7  |
| 1.3 Problemformulering och syfte .....  | 7  |
| 1.4 Avgränsningar .....   | 8  |
| 1.5 Definitioner .....  | 8  |
| 1.6 Pedagogisk relevans .....   | 9  |
| 1.7 Disposition .....   | 9  |
| 2. Metod .....  | 10 |
| 2.1 Kvalitativ forskningsstrategi .....   | 10 |
| 2.2 Abduktivt tillvägagångssätt .....   | 10 |
| 2.3 Insamling och bearbetning av material .....                                 | 10 |
| 2.3.1 Primärdata .....  | 10 |
| 2.3.2 Sekundärdata .....  | 11 |
| 2.3.3 Intervju .....  | 11 |
| 2.3.4 Urval .....   | 11 |
| 2.3.5 Intervjuförberedelser och intervjufrågor .....                            | 12 |
| 2.3.6 Genomförande av intervjuer .....  | 12 |
| 2.3.7 Bearbetning och analys .....  | 13 |
| 2.4 Metodens kvalitet .....   | 13 |
| 2.4.1 Validitet .....   | 14 |
| 2.4.2 Reliabilitet .....  | 14 |
| 2.4.3 Källkritik .....  | 15 |
| 2.4.4 Etiskt förhållningssätt .....   | 16 |
| 3. Teoretiskt ramverk .....   | 18 |
| 3.1 Delat ledarskap .....   | 18 |
| 3.1.1 Nuvarande åsikter och former av delat ledarskap .....                     | 18 |
| 3.1.2 Vad är orsakerna till delat ledarskap? .....                              | 19 |
| 3.1.3 Införsel av delat ledarskap .....   | 20 |
| 3.1.4 Arbetsfördelning och förutsättningar för ett lyckat delat ledarskap ..... | 21 |
| 3.2 För- och nackdelar med delat ledarskap .....                                | 23 |
| 3.2.1 Styrkor med delat ledarskap .....   | 23 |
| 3.2.2 Svagheter med delat ledarskap .....                                       | 25 |
| 3.3 Kontexten kring delat ledarskap .....                                       | 26 |
| 3.3.1 Kommunikation inom delat ledarskap .....                                  | 26 |
| 3.3.2 Privatliv och medarbetare .....   | 26 |
| 3.3.3 Delat ledarskap i framtiden .....   | 28 |
| 4. Presentation av intervjupersoner .....                                       | 29 |
| 5. Analys .....   | 31 |
| 5.1 Delat ledarskap .....   | 31 |
| 5.1.1 Nuvarande åsikter och former av delat ledarskap .....                     | 31 |
| 5.1.2 Vad är orsakerna till delat ledarskap? .....                              | 31 |
| 5.1.3 Införsel av delat ledarskap .....   | 33 |

*Delad glädje är dubbel glädje*  
– En kvalitativ studie om delat ledarskap

---

|  |    |
|--|----|
| 5.1.4 Arbetsfördelning och förutsättningar för ett lyckat delat ledarskap..... | 36 |
| 5.2 För- och nackdelar med delat ledarskap .....                               | 38 |
| 5.2.1 Styrkor med delat ledarskap .....  | 38 |
| 5.2.2 Svagheter med delat ledarskap .....                                      | 40 |
| 5.3 Kontexten kring delat ledarskap .....                                      | 41 |
| 5.3.1 Kommunikation inom delat ledarskap.....                                  | 41 |
| 5.3.2 Privatliv och medarbetare.....   | 42 |
| 5.3.3 Delat ledarskap i framtiden .....  | 45 |
| 5.4 Sammanfattning av resultat.....  | 46 |
| 6. Slutsats .....  | 48 |
| 6.1 Slutsats och bidrag till forskningen.....                                  | 48 |
| 6.2 Förslag på vidare forskning .....  | 49 |
| Referenser .....   | 50 |
| Frågeguide.....  | 52 |

## 1. Inledning

*I detta kapitel kommer vi att presentera bakgrund, problemformulering samt syfte med uppsatsen. Vidare kommer vi även att redogöra för relevanta definitioner, våra avgränsningar och varför vi anser vår uppsats vara pedagogisk relevant. Slutligen presenteras uppsatsens disposition.*

### 1.1 Två är dubbelt så många som en

Vad ska du bli när du blir stor? Många barn har bestämda åsikter om ”vad de ska bli när de blir stora”. Att vara kung eller drottning och bestämma över alla andra är en dröm för många små barn. Frågan är hur många av de dagdrömmande pojkarna och flickorna som även fantiserar om att dela tronen med någon annan?

Om vi ska göra en historisk tillbakablick till Romarriket, så fanns där för flera århundraden sedan ingen tron. Däremot fanns det utvecklade principer för delat ledarskap mellan konsulerna, vilka var den republikanska statens två högsta tjänstemän. Konsulerna tillsattes och avgick samtidigt. Deras uppgiftsfördelning gällande makt och ära skulle vara jämlik och de skulle även visa en viss grad av självförnekelse och ödmjukhet. För att maktmissbruk inte skulle förekomma var de enbart tillsatta för ett år och de kunde ogiltigförklara varandras beslut. Grundprinciperna gällde inte bara för konsulerna utan för alla normala statsämbeten och innebar att varje ämbetsman skulle ha en kollega med lika stor makt. Detta var fyra århundraden före vår tideräkning.<sup>1</sup>

Däremot tog det några århundraden för Sverige att komma dit Romarriket en gång var. Exempel på framgångsrika delade ledarskap har vi bland annat inom sportens värld. I början av 2000-talet var Tommy Söderberg svensk förbundskapten i fotboll. Han valde att förändra ledningen inom landslaget genom att låta den assisterande förbundskaptenen Lars Lagerbäck bli medansvarig huvudtränare. Konsekvenserna av detta ledde till att Lars-Tommy blev ett epitet.<sup>2</sup>

Det finns fler exempel när det gäller delat ledarskap. Miljöpartiet har två språkrör, som utgörs av Maria Wetterstrand och Peter Eriksson.<sup>3</sup> Louise Westerberg och Louise Andersson startade tillsammans Viktor Rydberg-skolorna som idag har en särställning bland Stockholms skolor. De delar sitt ledarskap även femton år efter starten.<sup>4</sup> Andra välkända företag där delat ledarskap har förekommit eller förekommer är Ericsson, Telia och Uddeholm Tooling för att nämna några. Det sistnämnda är ägt av österrikare. I både Tyskland och Österrike är det inte ovanligt med delat ledarskap.<sup>5</sup> Om vi förflyttar oss utanför Europas gräns, finns det andra exempel på lyckade delade ledarskap, exempelvis Hewlett Packards Bill Hewlett och David Packard och Microsofts Bill Gates och Steve Ballmer.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Sally D., (2002) Co-leadership: Lessons from republican Rome

<sup>2</sup> Holmberg K. & Söderlind E., (2004) *Leda genom att dela. Om delat ledarskap i praktiken*

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Tallberg L., (2008) Vi startade en skola tillsammans

<sup>5</sup> Holmberg K & Söderlind E, 2004

<sup>6</sup> O'Toole J., Galbraith J. & Lawler E. E. I. (2002) When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership

## 1.2 Bakgrund

Det finns mycket forskning kring traditionellt ledarskap, men förhållandevis lite om delat ledarskap. Detta gör att det finns begränsat med material och därmed kunskap inom området kring delat ledarskap.<sup>7</sup>

Idag finns undersökningar som visar att många kommande ledare backar för en traditionell chefstjänst, av anledningar som ensamhet i chefsrollen, rädsla för försämrat privatliv samt orimlig arbetsbelastning.<sup>8</sup> Att vara ledare på 2000- talet ställer andra krav än vad det har gjort tidigare. Utvecklingen går mot färre chefsnivåer och fler medarbetarteam. I dagens samhälle är det många vid 25- 30 års ålder som startar tre karriärer samtidigt. Det vill säga, att förutom sin yrkeskarriär finns det även en strävan efter att finna en livspartner, vilket kan innebära en karriär i sig. Så småningom blir familjelivet aktuellt, där föräldraskapet är en annan slags karriär. De gör alltså karriär inom alla områdena vid samma tidpunkt i livet.<sup>9</sup> Frågan är om karriär och privatliv kan vara lättare att förena genom ett delat ledarskap?

Den begränsade forskningen påverkar dock inte det faktum att delat ledarskap varken är bättre eller sämre än traditionellt ledarskap. Vilket ledarskap som passar bäst är beroende av vilken situation det bedrivs i. I organisationer där det förekommer många komplexa situationer och miljöer ställs det därmed också högre krav i form av bred kunskapsbas på personen på den ledande positionen. Detta krav är svårt att uppfylla för en ensam chef och det kan därför vara mer passande med delat ledarskap. Idag går de flesta branscher mot en mer komplex omgivning vilket gör att delat ledarskap blir ett alternativ för många organisationer.<sup>10</sup>

Ovanstående bakgrund gör att vi ser det som en intressant möjlighet att fördjupa oss i ämnet delat ledarskap, vilka för- och nackdelar som finns samt vilka tankar som finns hos personer som delar ledarskapet. Då vi inte hade någon förförståelse eller tidigare kunskap om delat ledarskap fann vi det ännu mer utmanande att studera ämnet.

Uppsatsen vänder sig till personer som använder sig av delat ledarskap, är intresserade av att börja göra det eller vill öka sin kunskap inom området. Vidare anser vi även att personer med intresse för ledarskap och organisation ingår i vår målgrupp.

## 1.3 Problemformulering och syfte

Vår huvudsakliga frågeställning är: Vilka är orsakerna till delat ledarskap och hur påverkar detta ledarna och deras omgivning?

Med utgångspunkt i ovanstående frågeställning vill vi även få svar på vilka för- och nackdelar delat ledarskap innebär för ledarna, medarbetarna, familjerna samt organisationerna. Detta belyser vi ur ett ledningsperspektiv. Vi vill även ta del av åsikter om delat ledarskap i framtiden.

---

<sup>7</sup> Yukl G., (2002) *Leadership in organizations*

<sup>8</sup> Holmberg K & Söderlind E, 2004

<sup>9</sup> Ahltop B., (2002) *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*

<sup>10</sup> O'Toole J et al, 2002

Syftet med denna uppsats är, att ur ledares synvinkel undersöka och få en förståelse för de bakomliggande orsakerna till varför delat ledarskap förekommer. Vidare vill vi, även ur ledares perspektiv, redogöra för de konsekvenser som uppkommer av delat ledarskap för ledarna, medarbetarna, familjerna och organisationerna.

## 1.4 Avgränsningar

För att lyckas med att hålla fokus på det vi ville studera har vi valt att avgränsa oss. Den första avgränsningen har blivit att vi enbart har studerat på ledarnas perspektiv av delat ledarskap. Den andra avgränsningen vi har gjort är att vi har intervjuat ledare som använder sig av funktionellt delat ledarskap.

## 1.5 Definitioner

Begreppet delat ledarskap används alltmer. Problemet är att det används med olika betydelser i olika sammanhang. Då det dessutom finns ett flertal synonymer ökar risken för missförstånd ytterligare.<sup>11</sup>

Vi har därför vilket valt att definiera delat ledarskap och ett antal andra centrala begrepp för att underlätta läsningen och förståelsen av uppsatsen.

*Ledarskap* som begrepp har många olika definitioner. De flesta handlar om förmågan hos en person, att få sina medarbetare att tillsammans arbeta mot ett gemensamt mål.<sup>12</sup> Ahltopp beskriver ledarskap som en informell process som bygger på osynliga kontrakt som växer fram mellan ledaren och medarbetarna. Legitimiteten som ledare får kommer från de ledda. Ledarskap är något som växer fram underifrån och behöver inte ha några formella ansvarsområden eller befogenheter. Vidare beskriver Ahltopp ledarskap som en relation och inte en position.<sup>13</sup>

*Delat ledarskap* har samma kärna, det vill säga att få verksamheten att röra sig framåt mot de uppsatta målen. Skillnaden är att ansvaret inte bärs av en person, utan det delas av två individer. Ansvaret, arbetsuppgifterna, besluten samt befogenheterna ska vara uppdelat. Den viktigaste konsekvensen av definitionen, är att ledarna delar på makten över besluten i verksamheten.<sup>14</sup>

*Funktionellt delat ledarskap* karaktäriseras av att det finns en överenskommen uppdelning mellan ledarna. Det innebär att ledarna har gemensamt ansvar för helheten och lika stora befogenheter, men att arbetet är uppdelat i olika arbetsområden. Detta kan innebära att man är chef över olika medarbetare. Däremot är ingen av ledarna överordnad den andra.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Holmberg K & Söderlind E, 2004

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Ahltopp B, 2002

<sup>14</sup> Holmberg K & Söderlind E, 2004

<sup>15</sup> Döös M. & Wilhelmson L., (2003) *Delat ledarskap en trend i vardande?*, ur antologin *Ute och inne i svenskt arbetsliv*



*Chef* innebär en formell funktion. Funktionen har oftast väl definierade ansvars- och befogenhetsområden. Chefsfunktionen innebär även en position i organisationen. För att bli chef måste man uppmärksammas av överordnade chefer.

Utnämningen är alltså formell och kommer uppifrån i organisationen. Det är inte säkert att en chef lyckas uppnå den legitimitet som ledare som är väsentligt för utövandet av en ledarroll.<sup>16</sup>

I vår uppsats kommer vi att använda oss av både begreppen ledare och chef, utan någon betydelse av ovanstående begreppsdefinition. Vi har alltså valt att inte göra någon begreppsskillnad mellan ledare och chef.

## 1.6 Pedagogisk relevans

Arbetslivspedagogik tar upp begrepp som påverkan av mänskligt beteende, organisationsstruktur, organisationsutveckling samt personlig och professionell utveckling. Vi tar upp dessa områden i vårt syfte som finns under punkt 1.3. Vår uppsats bygger på orsakerna till varför ett delat ledarskap uppkommer och vilka för- och nackdelar som förekommer. Vidare vill vi även beskriva hur ledarna själva, deras medarbetare, familjer samt organisationer de verkar inom, påverkas och upplever konsekvenserna av det delade ledarskapet. Dessa begrepp ligger inom ramen för arbetslivspedagogik.<sup>17</sup>

## 1.7 Disposition

Här presenteras den disposition som vi valt vid presentationen av vår studie. Det inledande kapitlet berör bakgrunden till uppsatsen samt dess problemformulering och syfte. Därefter kommer kapitel 2 som rör de metodval vi gjort samt vårt tillvägagångssätt vid studien. I kapitel 3 presenteras de teorier som rör vårt ämne. Kapitel 4 innehåller en presentation av våra intervjupersoner. Kapitel 5 är en analys bestående av teori, empiri samt våra tankar. För att skapa en tydlighet i hur teori och empiri hänger samman har vi valt att ha samma rubriker i kapitel 3 och 5. För att underlätta läsningen ytterligare avslutas varje avsnitt i empiriavsnittet med en sammanfattning av vad som framkommit. Avslutningsvis presenteras även en sammanfattning av våra resultat. Slutligen innehåller kapitel 6 våra slutsatser samt förslag på vidare forskning.

---

<sup>16</sup> Ahltorp B, 2002

<sup>17</sup> Bolman L. G. & Deal T. E., (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*

## 2. Metod

*I nedanstående kapitel kommer vi att redogöra för den forskningsstrategi vi har valt och vårt tillvägagångssätt som beskriver hur vi har arbetat med teori och empiri. Vidare kommer vi att föra en diskussion kring metodens kvalitet samt vårt etiska förhållningssätt gentemot våra intervjupersoner.*

### 2.1 Kvalitativ forskningsstrategi

En kvalitativ forskningsstrategi är en relativt öppen metod, där undersökaren försöker styra den insamlade informationen så lite som möjligt. Eventuell strukturering av den insamlade informationen sker först under analysarbetet, alltså efter att all data har samlats in.<sup>18</sup>

### 2.2 Abduktivt tillvägagångssätt

Det tillvägagångssätt som vi valt att använda oss av är abduktivt. Det är en kombination av induktivt och deduktivt tillvägagångssätt, vilket innebär att teori och empiri används parallellt.<sup>19</sup>

Under vår studie har vi genomfört intervjuer samtidigt som vi läst teorier, vilket gör att vi valde att använda oss av ett abduktivt tillvägagångssätt. Anledningen till att vi valde detta tillvägagångssätt beror på att intervjupersonerna hade önskemål om tid för intervju under olika veckor, vilket gjorde att vi läste in oss på teorier mellan intervjuerna. Det har dock varit en fördel för oss att använda oss av ett abduktivt tillvägagångssätt. Detta då vi lättare har kunnat sätta oss in i intervjupersonernas situation genom att vi har läst teorier och kunnat vara förberedda innan intervjuerna.

### 2.3 Insamling och bearbetning av material

#### 2.3.1 Primärdata

Primärdata består av information i form av grunddata som forskaren samlar in från den ursprungliga källan.<sup>20</sup> Primärdata är nya upplysningar, som framkommer för första gången. Insamlingen kan ske genom till exempel personliga intervjuer, enkätundersökningar eller observationer.<sup>21</sup>

I vårt fall är den primärdata som använts empiri, som blivit resultatet av sju intervjuer.

---

<sup>18</sup> Jacobsen D-I., (2003) *Förståelse, beskrivning och förklaring. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*

<sup>19</sup> Alvesson M. & Skoldberg K., (2008) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

<sup>20</sup> Jacobsen D-I, 2003

<sup>21</sup> Holme I. M. & Solvang B. K., (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*

### 2.3.2 Sekundärdata

Vår datainsamling av primärdata har även kompletterats med sekundärdata. Sekundärdata består av data som redan finns insamlad och sammanställd i något annat sammanhang, till exempel befintlig statistik eller tidigare undersökningar.<sup>22</sup>

Vi har samlat in sekundärdata i form av böcker via databasen Lovisa vid Lunds Universitetsbibliotek. Vi har där använt oss av sökorden ledarskap, delat ledarskap, kommunikation samt organisationsstruktur. Vi har även sökt efter utländsk litteratur och relevanta artiklar genom att använda oss av sökord som co- leadership och shared leadership via databasen Libris.

### 2.3.3 Intervju

Vid insamling av primärdata valde vi att använda oss av intervjuer. Jacobsen menar att det är önskvärt med en utforskande typ av undersökning när problemställningen innehåller en relativt öppen frågeställning. Det leder till att möjligheten att utforska ny och tämligen främmande kunskap.<sup>23</sup>

Vi ansåg att intervjuer var den bästa metoden för oss. Vi har en relativt öppen frågeställning som kan leda fram till ny kunskap, vilket var en anledning till att semistrukturerade intervjuer passade oss. För att få en helhetsbild och förståelse ansåg vi därför att semistrukturerade intervjuer passade vår uppsats. Vidare önskade vi gå djupare inom ämnet och därmed kunna ta del av intervjupersonernas personliga upplevelser och erfarenheter av delat ledarskap, vilket också är ett motiv till varför vi valde intervjuer. En annan viktig aspekt till varför denna metod lämpade sig bäst för oss, är att det finns möjlighet till direkt reflektion av intervjupersonens svar genom att följa upp dessa med följdfrågor.<sup>24</sup>

### 2.3.4 Urval

Efter en diskussion med vår handledare kom vi fram till att ett rimligt mål var att intervjua runt 4- 6 personer. Genom det antalet intervjuer trodde vi oss kunna få ett tillräckligt stort underlag för att kunna dra slutsatser i enlighet med vårt syfte. Kravet på intervjupersonerna var att de skulle vara en del av ett par som använde sig av delat ledarskap. Intervjupersonerna har vi kommit i kontakt med genom våra kontaktnät. Dock vill vi påpeka att vi inte har haft någon personlig eller nära relation med någon av intervjupersonerna. Våra intervjupersoner visade sig slutligen bestå av två par och tre enskilda personer inom ett par. Vi hade inte någon ambition att enbart intervjua par eller enskilda individer i ett par eftersom vi är ute efter varje persons egna tankar, oberoende av åsikter från partnern. Därför har det inte spelat någon roll för oss om vi intervjuat den ena eller båda personerna i ett par.

De personer som vi har intervjuat arbetar mestadels inom den privata sektorn. Vi har valt att inte avgränsa oss till en speciell bransch, då vi återigen anser att det är de enskilda individernas tankar om delat ledarskap som är intressanta för oss och inte hur delat ledarskap ser ut inom en viss bransch.

---

<sup>22</sup> Jacobsen D-I, 2003

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Svenning C., (2000) *Metodboken*

### 2.3.5 Intervjuförberedelser och intervjufrågor

Då respondenterna får tankar om både oss och undersökningen när vi presenterat oss själva och ämnet, inser vi att det är viktigt med goda förberedelser för att nå ett tillfredsställande resultat. Vi har därför försökt att agera på samma sätt och lämna samma information vid kontakterna med respondenterna innan intervjutillfället. Den första kontakten togs via telefon eller mail. Vi valde att inte delge intervjupersonerna så mycket information vid första kontakten. Detta eftersom vi inte ville att de skulle kunna förbereda sig genom att tänka över sina svar. Vi berättade däremot att vi skrev en uppsats om delat ledarskap vid Lunds Universitet.

Vi valde att förbereda en intervjuguide med frågor för att få ett tillräckligt bra och meningsfullt underlag, för att kunna uppnå ett resultat i enlighet med vårt syfte. Anledningen var att vi önskade få mer bredd och djup i intervjuerna. För att få en röd tråd mellan delarna i intervjuguiden valde vi att skriva frågor efter hur vår problemformulering och vårt syfte var utformat. Innan vi gjorde vår första intervju fick vår handledare komma med synpunkter på vår intervjuguide.

Hela vår intervjuguide finns bifogad i bilaga 1.

### 2.3.6 Genomförande av intervjuer

Det är viktigt att intervjupersonen känner sig trygg under intervjun. Detta för att få fram den riktiga förståelsen av en situation, det vill säga intervjupersonens konstruktion av verkligheten. Forskaren ska även sträva efter att nå empati hos intervjupersonen. Genom att vara förtroendefull får forskaren möjlighet att komma nära intervjupersonen, och kan då lättare försöka förstå hur denne tolkar sin sociala verklighet.<sup>25</sup> Vidare kan intervjuaren skapa god kontakt genom att lyssna uppmärksamt, vilket denne gör genom att visa intresse, förståelse och respekt för vad den intervjuade säger. Samtidigt måste intervjuaren även uppträda obesvärat och vara klar över vad han vill veta.<sup>26</sup> Det är också viktigt att inte styra intervjupersonen genom att ställa ledande frågor.<sup>27</sup> Intervjupersonen ska även förstå frågorna under intervjun. Vidare ska intervjuaren registrera den information som lämnas och fråga efter mer information när det känns angeläget.<sup>28</sup>

Under intervjuerna har vi försökt att hålla oss neutrala och har inte pressat intervjupersonerna för att få fram önskade svar. Efterhand som intervjuerna gjordes flöt de på bättre och bättre. Det kändes mer avslappnat och var efterhand enklare att ställa rätt följdfrågor. Båda författarna har varit närvarande vid intervjuerna. Den ena personen har ställt frågorna och den andra har skrivit ner svaren på dator. För att öka vår förståelse och möjlighet till ett bra resultat har vi bett intervjupersonerna att ge konkreta exempel samt förklara varför de agerar eller tänker på ett visst sätt. För att få med all information har vi använt oss av en bandspelare. Vi är medvetna om att en bandspelare kan påverka intervjupersonernas svar. Detta eftersom vissa människor kan tycka att det känns obehagligt att deras svar finns inspelade.<sup>29</sup> Vi har trots detta valt att genomföra intervjuerna med hjälp av bandspelare, eftersom vi anser att fördelarna är fler än nackdelarna.

---

<sup>25</sup> Bryman A., (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*

<sup>26</sup> Kvale S., (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

<sup>27</sup> Holme I. M. & Solvang B. K., 1997

<sup>28</sup> Andersson B-E., (1994) *Som man frågor får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*

<sup>29</sup> Bryman A, 2006

Fördelarna med att använda sig av en bandspelare är bland annat att intervjuerna får mer tid till att lyssna, reflektera samt vara aktiv och deltagande under intervjuens gång. En annan fördel med att använda sig av bandspelare vid intervjuer är att det finns möjlighet att lyssna på intervjun igen, om det skulle vara några oklarheter. Författarna kan även använda sig av exakta citat.<sup>30</sup>

Då alla intervjupersonerna utom en, befinner sig i arbetslivet valde vi att göra intervjuerna på deras arbetsplatser, vid en tidpunkt som de själva valt. Detta för att vi ville undvika stress i intervjusituationen. Intervjuerna tog mellan 45- 60 minuter att genomföra. Vi har suttit i ett eget rum vilket gjort att intervjuerna förflutit utan avbrott. Intervjun med personen som är student skedde i ett enskilt grupprum på ett bibliotek i Skåne.

### 2.3.7 Bearbetning och analys

All kvalitativ analys inleds med att forskaren samlar in rådata, i vårt fall intervjuer. Efter att intervjuerna gjorts är det dags att analysera och bearbeta svaren som getts på frågorna. Det är viktigt att det är en sann återgivning som ges och det är en styrka i en studie om det finns citat för att förstå intervjupersonerna ytterligare.<sup>31</sup>

Hermeneutik är ett synsätt som från början användes vid tolkning och förståelse av texter. Tanken är att forskaren som analyserar en text ska försöka få fram innehållets mening utifrån det perspektiv som intervjupersonen haft. Forskaren försöker alltså förstå och fokusera i vilket sammanhang texten producerats.<sup>32</sup>

Efter intervjun har vi lyssnat på bandspelaren för att fylla i eventuella luckor och för att kunna återge korrekta citat. Vi har således transkriberat intervjuerna. Att lyssna på intervjun en andra gång gemensamt har dessutom hjälpt oss att fördjupa analysen av intervjun. Vi anser att vår noggranna bearbetning har varit viktig, då den har lett till en ökad tyngd och trovärdighet åt analysen. Vi anser att vi har haft ett delvis hermeneutiskt synsätt då vi analyserat och tolkat den insamlade datan och låtit intervjupersonerna komma till tals i analysavsnittet. Intervjupersonerna har fått ta stor plats i vår analys, eftersom vi anser att deras citat belyser ämnet ur ett bra perspektiv. Vidare anser vi även att deras citat redogör för vårt syfte på ett tillfredsställande sätt.

## 2.4 Metodens kvalitet

Kvaliteten på uppsatsen kan mätas genom begreppen validitet och reliabilitet. Validitet innebär en metods förmåga att mäta det som avses, reliabilitet innebär graden av tillförlitlighet.<sup>33</sup> Nedan kommer vi att redogöra för teorier om validitet och reliabilitet. Vidare kommer vi även löpande genom texten föra en diskussion huruvida vi bedömer att uppsatsen når upp till dessa kriterier. Vissa forskare anser att validitet och reliabilitet är två begrepp som hör till den kvantitativa delen av forskningen. Cohen et al anser att dessa begrepp kan användas vid kvalitativ forskning, vilket vi tagit fasta på.

---

<sup>30</sup> Bryman A, 2006

<sup>31</sup> Holme I. M. & Solvang B. K., 1997

<sup>32</sup> Bryman A, 2006

<sup>33</sup> Ibid

### 2.4.1 Validitet

Vid kvalitativ forskning är validiteten ett mått på ärlighet, djup, den insamlade datans omfång och deltagarnas sätt att uttrycka sig.<sup>34</sup> Det finns två sorter av validitet som forskaren kan använda sig av då denne vill beskriva undersökningens resultat. Intern validitet handlar om i vilken mån resultatet stämmer överens med verkligheten, det vill säga om vi mäter det vi tror oss mäta.<sup>35</sup> Kritik som riktats mot denna metod ifrågasätter om forskaren verkligen har förmågan att vara helt öppen och neutral inför den insamlade empirin. Detta eftersom människor har en fallenhet att omedvetet sortera bort information. Alla människor har förutfattade meningar och uppfattningar som omedvetet styr och påverkar. En annan svaghet är att närheten mellan forskaren och intervjupersonen kan bli för stor. Konsekvenserna kan då bli att forskaren förlorar sin förmåga att förhålla sig och reflektera kritiskt. Istället kan följderna bli att forskaren försvarar vad intervjupersonen sagt.<sup>36</sup> Den externa validiteten handlar om hur väl resultaten från en viss undersökning går att förankra i andra situationer.<sup>37</sup> Det är därför viktigt att tillhandahålla en tydlig, detaljrik och djupgående skildring. Detta för att utomstående ska kunna bestämma i vilken utsträckning en del av undersökningen ska kunna generaliseras till en annan situation.<sup>38</sup>

För att försäkra oss om att vi har undersökt det vi avsett, har vi hela tiden haft vår problemformulering i åtanke. Det gör att vi förhoppningsvis uppnått en hög grad av validitet. Med tanke på att våra frågor inte har innehållit något personligt eller stötande mot intervjupersonerna tror vi att de har svarat sanningsenligt. Vi upplevde stundtals att intervjupersonerna hade svårt att besvara frågor som rörde hur de hade tänkt före tillträdet. Deras minne kan därmed ha försämrats vår validitet. Vad som även kan ha försämrats vår validitet är att vi vid ett flertal av intervjuerna fick förklara och utveckla några av intervjufrågorna. Detta kan ge upphov till att intervjupersonerna har tolkat våra frågor annorlunda och därmed har svaren inte blivit rättvisande.

### 2.4.2 Reliabilitet

Med reliabilitet menas att resultaten ska vara tillförlitliga. En god reliabilitet innebär att två undersökningar som utförs på samma population, med samma syfte och med samma metoder fast vid olika tidpunkter, ska ge samma resultat. För att resultatet ska bli detsamma ett flertal gånger på samma personer måste variablerna vara konstanta. Fås liknande värden varje gång betyder det att mätmetoden har hög reliabilitet.<sup>39</sup> Om resultaten däremot varierar kraftigt från de olika undersökningarna innebär det att undersökningen har en låg reliabilitet. Faktorer som kan vara orsaken till den låga reliabiliteten är exempelvis variationer i sättet att ställa frågor mellan olika intervjuare.<sup>40</sup> Bryman menar att det inte är möjligt att göra om intervjun med exakt samma frågor och därmed även svar.<sup>41</sup>

Undersökningens tillförlitlighet kan även påverkas av ett fenomen kallat intervjuareffekt. Det grundar sig på att intervjuarens närvaro skapar speciella resultat.

---

<sup>34</sup> Cohen L., Manion L. & Morrison K., (2007) *Research methods in education*

<sup>35</sup> Bryman A, 2006

<sup>36</sup> Jacobsen D-I, 2003

<sup>37</sup> Svenning C, 2000

<sup>38</sup> Cohen L et al, 2007

<sup>39</sup> Bryman A, 2006

<sup>40</sup> Jacobsen D-I, 2003

<sup>41</sup> Bryman A, 2006

Vid personliga intervjuer kan intervjuaren genom sitt uppträdande eller genom ålder och kön påverka intervjupersonen.<sup>42</sup> Det är vanligt att intervjuare omedvetet tar med sig sina tidigare erfarenheter och upplevelser till intervjusituationen. Kvale menar att de kvalitativa metoderna inte har något mätinstrumentet utan att forskaren själv tolkar sina data. Det finns en risk att forskaren söker svar för att nå överensstämmelse med svar från tidigare intervjuer.<sup>43</sup> Vidare är det viktigt att alla intervjupersonerna förstår frågorna på samma sätt.<sup>44</sup>

Vi har varit medvetna om denna risk och har därför försökt att bortse från vad som tidigare framkommit och enbart försökt fokusera på vad den aktuella intervjupersonen har att säga. Då vi som tidigare nämnt inte hade någon förkunskap om delat ledarskap hoppas vi att vi haft ett objektivt förhållningssätt inför empirin och tolkningen av denna. Om vi inte lyckats, har det påverkat reliabiliteten.

En annan typ av intervjuareffekt är om intervjuaren själv skall göra urvalet av respondenter. Medvetet eller omedvetet finns risken att intervjuaren dras mot vissa typer av personer i sitt urval. Kontexteffekt är ett annat fenomen som innebär att platsen där den personliga intervjun äger rum kan skapa speciella resultat.<sup>45</sup>

Såväl före, under som efter intervjuerna har vi varit noga med att vara förberedda och inlästa på intervjuteknik, för att förbättra reliabiliteten i vår studie. Som tidigare nämnts kände vi oss dock säkrare efterhand som vi genomfört några intervjuer vilket kan ha påverkat resultatet under de första intervjuerna. Vi tror att intervjupersonernas egen tolkning av frågorna kan påverka reliabiliteten. För att undvika detta har vi uppmanat intervjupersonerna att fråga oss om dem inte förstod en fråga. Inom samma område ligger risken för att vi har feltolkat intervjupersonernas svar. Genom bandspelaren och en gemensam diskussion efter varje intervju hoppas vi att vi minimerat risken för feltolkningar av svaren. Vi tror inte att någon större kontexteffekt ägt rum eftersom vi vid varje intervjutillfälle tagit oss till en plats vid en tidpunkt som intervjupersonen fått bestämma. Detta gjorde vi för att göra situationen så bekväm som möjligt för intervjupersonerna.

### 2.4.3 Källkritik

Det är viktigt att forskaren intar ett kritiskt och ifrågasättande förhållningssätt till litteraturen och därmed de teorier som använts. Vid urval och bedömning av teorier har vi använt oss av några kriterier som både Thurén samt Alvesson och Sköldberg har ställt upp. Författarna har benämnt kriterierna som äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet.<sup>46</sup>

Äkthet innebär att källan ska vara det den utger sig för att vara.<sup>47</sup> Alvesson och Sköldberg uttrycker det genom att ställa frågan om källan är en källa eller inte?<sup>48</sup>

---

<sup>42</sup> Cohen L et al, 2007

<sup>43</sup> Kvale S, 1997

<sup>44</sup> Cohen L et al, 2007

<sup>45</sup> Jacobsen D-I, 2003

<sup>46</sup> Thurén T, (2005) *Källkritik*

<sup>47</sup> Ibid

<sup>48</sup> Alvesson M & Sköldberg K, 2008

Forskaren ska vara medveten om tidssambandet mellan en händelse och källans berättelse av denna.<sup>49</sup> Alvesson och Sköldberg benämner detta som avstånd. Ju längre i tid och rum källan befinner sig från händelsen, desto mindre värd är den. Det är alltså tidsaspekten som är det centrala i avståndskritiken.<sup>50</sup>

Oberoende syftar till att källan inte ska bygga sitt resonemang på någon annan eller vara en avskrivning.<sup>51</sup> Alltså hur många led informationen passerat innan den nått den aktuella källan. Information förvrids med antalet led. Här är det även värt att nämna betydelsen av förstahandskällor istället för andra- och tredjehandskällor.<sup>52</sup>

Tendensfrihet avser att det inte ska finnas några bakomliggande åsikter eller intressen som genom detta ger en skev bild av verkligheten.<sup>53</sup> Alltså om intervjupersonen har medvetet eller omedvetet vinklat informationen.<sup>54</sup>

I vår teoridel har vi strävat efter att använda oss av litteratur med så hög vetenskaplig legitimitet som möjligt. Att vi har använt av äldre litteratur för med sig både för- och nackdelar. Vi har försökt använda oss av förstahandskällor, för att öka trovärdigheten i vår uppsats. Samtidigt blir konsekvenserna att litteraturen blir äldre, än om vi istället hade använt oss av en andra- eller tredjehandskälla. Eftersom delat ledarskap är ett någorlunda nytt begrepp anser vi inte att det i vårt fall har varit en nackdel att använda sig av förstahandskällor, då all litteratur vi har använt oss av inte har varit speciellt gammal. Däremot vill vi påpeka att mycket av våra teorier om delat ledarskap kommer från Marianne Döös, som är forskare vid Arbetslivsinstitutet samt docent i pedagogik vid Pedagogiska institutionen vid Stockholms universitet. Även Lena Wilhelmson som är docent i pedagogik vid Institutionen för Hälsa och samhälle vid Högskolan Dalarna och som tidigare har forskat vid Arbetslivsinstitutet har fått mycket utrymme i vår uppsats. Vi är medvetna om detta kan ge en ensidig vinkling av vår litteratur.

Våra teorier har även tagit form genom artiklar och vi har då varit noggranna med att de ska vara vetenskapliga. Under uppsatsens gång har vi även försökt vara neutrala och inte ta ställning. Vi har använt oss av mycket litteratur från USA och är medvetna om att det finns en skillnad mellan det amerikanska ledarskapet och det svenska ledarskapet. Exempelvis handlar merparten av den amerikanska forskningen om hur det delade ledarskapet fungerar på VD-nivå. Konsekvenserna kan alltså bli att den amerikanska forskningen inte stämmer överens på svenska förhållanden. Vi har varit medvetna om detta och därför ständigt genom uppsatsens gång ställt den amerikanska forskningen mot den svenska.

#### 2.4.4 Etiskt förhållningssätt

Informationskravet och samtyckeskravet innebär att intervjupersoner ska bli informerade om undersökningens syfte och att det är ett frivilligt deltagande som de när som helst kan avbryta.

---

<sup>49</sup> Thurén T, 2005

<sup>50</sup> Alvesson M & Sköldberg K, 2008

<sup>51</sup> Thurén T, 2005

<sup>52</sup> Alvesson M & Sköldberg K, 2008

<sup>53</sup> Thurén T, 2005

<sup>54</sup> Alvesson M & Sköldberg K, 2008



Intervjupersonerna ska även informeras om vilka moment som kommer att ingå i undersökningen. Konfidentialitetskravet innebär att de medverkande personernas uppgifter ska behandlas anonymt och att obehöriga inte får tillgång till några personuppgifter. Nyttjandekravet går ut på att den insamlade informationen enbart används till forskningen<sup>55</sup>

Vi informerade våra intervjupersoner om att vi gjorde intervjuerna i syfte att använda dem till vår c- uppsats, som vi skrev i arbetslivspedagogik vid Lunds Universitet. Vidare informerade vi dem även om att deras deltagande var frivilligt och att de när som helst kunde dra sig ur. Vi berättade även att de insamlade uppgifterna endast skulle användas för forskningsändamålet. Vi lovade även att inte namnge eller beskriva deras organisationer på ett avslöjande sätt i vår uppsats. Dock informerade vi intervjupersonerna om att vi ville redogöra för deras ålder. Anledningen var att möjligheten fanns att åldern skulle kunna vara av betydelse för deras åsikter. Däremot valde vi att ge intervjupersonerna samt deras partners fiktiva namn, då vi ansåg att empirin skulle bli mer ”levande” och läsvänlig. Dessutom har vi valt att göra en kort presentation av intervjupersonerna i kapitel 4 för att som läsare kunna skapa sig en bättre bild av vem vi intervjuat. Vi anser att det förstärker analysen att som läsare kunna ta del av en kort bakgrund om intervjupersonerna. Dessutom anser vi att läsvärdet i uppsatsen ökar.

---

<sup>55</sup> Bryman A, 2006

### 3. Teoretiskt ramverk

*I detta kapitel presenteras de teorier som har använts. Teorierna belyser olika sidor av det delade ledarskapet. Sammanfattningsvis kompletterar teorierna varandra och bildar tillsammans en teoretisk bas som vi kan utgå från för att kunna ge stöd åt vår empiri.*

#### 3.1 Delat ledarskap

##### 3.1.1 Nuvarande åsikter och former av delat ledarskap

Det finns inte så många studier om delat ledarskap. I litteraturen nämns det ibland med viss skepsis, eftersom det går mot vedertagna teorier och uppfattningar som säger att ledarskap bäst sköts av en ensam person. Ensam ledarskap antas bland annat vara tydligare och innebära ett snabbare beslutsfattande.<sup>56</sup>

Då det talas om att delat ledarskap har blivit en trend så anses orsakerna till detta vara att det nuförtiden ställs fler och högre krav på ledare. Från omvärlden kommer en mängd krav i form av bland annat föränderlighet, globalisering och sammanslagningar. Vidare utvecklas exempelvis partnerskap och allianser, platta organisationer, team och självstyrande medarbetare. Utöver detta uppstår det även vissa krav från paret som delar ledarskapet i form av bättre kvalitet och lönsamhet i verksamhetsresultat. Även möjligheten att kunna vara mer tillgänglig för medarbetarna finns som ett krav. Om ledaren själv kan känna sig nöjd med sin insats blir arbetet roligare och det bådär för en mer varaktig situation.<sup>57</sup>

O'Toole et al anser att ett ledarskap med en person på toppen nästan är en myt. Vidare skriver de att till och med den mest omskrivna ensamma ledaren idag har stöd av ett team av andra effektiva ledare. Delat ledarskap handlar om olika former av samarbete i en ledningsfunktion.<sup>58</sup>

Det finns idag olika former av delat ledarskap. Nedan kommer vi att presentera några olika varianter av delat ledarskap. De olika indelningarna av delat ledarskap avgörs av vilken utsträckning arbetsuppgifter respektive ansvar och befogenheter är gemensamma eller uppdelade. Respektive form byggs till viss del upp av arbetsprocesser inom ledarskapet och förmodas även få olika konsekvenser för relationerna till såväl medarbetare som överordnade chefer.<sup>59</sup>

##### *Funktionellt delat ledarskap*

Ett funktionellt delat ledarskap karaktäriseras av att det finns en överenskommen uppdelning mellan ledarna. Det innebär att ledarna har gemensamt ansvar för helheten och lika stora befogenheter, men att arbetet är uppdelat i olika arbetsområden. Detta kan innebära att cheferna leder olika medarbetare. Däremot är ingen av ledarna överordnad den andra.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2003

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> O'Toole J et al, 2002

<sup>59</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2003

<sup>60</sup> Ibid

### *Samledarskap*

Samledarskap innebär att både arbetsuppgifter som ansvar och befogenheter är gemensamma för ledarna.<sup>61</sup>

### *Skuggledarskap*

Skuggledarskap innebär att ledarna i princip utför samma arbete, men att det finns en formell ledare som sköter beslutsfattandet, utåt sett. Det är ett hierarkiskt präglat ledarskap. Skuggan är tydligt underordnad i den formella hierarkin. Denna ledarskapsform kan tyckas likna det traditionella ledarskapet med en ensam ledare på toppen.<sup>62</sup>

### *Matrisledarskap*

I matrisledarskapet är varken arbetsuppgifter, ansvar eller befogenheter gemensamma. Ledarna delar på att vara ledare för samma medarbetare. Denna är den mest åtskilda formen av delat ledarskap och verkar kunna medföra en hel del problem beroende på ledarnas konkurrerande perspektiv.<sup>63</sup>

## 3.1.2 Vad är orsakerna till delat ledarskap?

Troiano skriver att delat ledarskap kan vara en övergångslösning när företag slås samman eller köps upp. Företag använder sig av de personer som tidigare var chefer i respektive företag innan sammanslagningen. Detta leder till att övriga kopplar samman det delade ledarskapet med sammanslagningen, som då blir betraktat som en episod i företagets historia. Denna införsel kan verka lätt att genomföra på pappret, men det är den inte i verkligheten. Eftersom ledarna kommer från olika erfarenhetsvärldar är sannolikheten stor att de inte har en gemensam grundsyn.<sup>64</sup>

O'Toole et al nämner ytterligare två orsaker till varför ett delat ledarskap kan uppkomma. De anser att det kan uppstå ur en praktik där två personer delar på jobbet. Vidare skriver de även att det kan börja då en sittande ledare föreslår en annan individ till att dela makten.<sup>65</sup>

Döös et als studie visade på att orsakerna till varför ledarna valde att dela sitt ledarskap var att de inte ville axla ledaruppgiften ensam. Vidare ansåg studien att det var roligare att vara två.<sup>66</sup>

Heenan och Bennis presenterar tre olika skäl till varför ett delat ledarskap kan uppkomma. Det kan vara vice eller assisterande chef som är på väg upp eller före detta chefer som är på väg ner. Det kan även vara framstående underordnade som antingen inte ville nå toppositionen eller inte befordrades dit. Vidare skriver de hur otroligt svårt det är för en chef att leda på egen hand. De anser att vi behöver ompröva våra mest grundläggande ledarskapsbegrepp.<sup>67</sup>

---

<sup>61</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2003

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Ibid

<sup>64</sup> Troiano P., (1999) Sharing the trone

<sup>65</sup> O'Toole J et al, 2002

<sup>66</sup> Döös M., Wilhelmson L. & Hemborg Å., (2003) *Delat ledarskap som möjlighet*, ur antologin

*Förnyelse på svenska arbetsplatser - balansakter och utvecklingsdynamik*

<sup>67</sup> Heenan D. & Bennis W., (1999) *Co-leaders. The power of great partnerships*

Greenberg- Walt och Robertson instämmer med Heenan och Bennis åsikter om svårigheten för en chef att leda ensam. De anser att marknader blir alltmer komplexa och sammanhängande. Parallellt med det, blir antalet partnerskap och allianser allt fler. Tillsammans ställer detta höga krav som är svåra för en individ att klara av, om denne samtidigt vill nå positiva resultat för organisationen.<sup>68</sup>

Att företräda utåt innebär att chefen blir en måltavla. Chefens roll som syndabock eller måltavla för oro, besvikelser och anklagelser kan ofta upplevas som orättvis.<sup>69</sup>

Att dela på ledarskapet ses som en lösning på många problem som chefer måste ta itu med. Det kan exempelvis vara problem både i föreningen mellan arbetsliv och privatliv och i uppgiften att leda en organisation. Många verksamheter är svåra att överblicka, eftersom de både är föränderliga och omvärldsberoende. Platta organisationer och rivna hierarkier kan leda till att chefen har personalansvar för fler medarbetare än en ensam person rör med.<sup>70</sup>

### 3.1.3 Införsel av delat ledarskap

Vi ska inleda följande avsnitt med att återigen göra en tillbakablick till romarna och deras delade ledarskap. Enligt Sally finns regler och principer om delat ledarskap. Han utgår utifrån romartidens konsulter och drar därefter slutsatser till vår tid.

- Ledarna tillsätts och avgår ihop
- De har ingen chans för övergång till sololedarskap
- De har en uppgiftsfördelning som innebär jämlik vikt och ära
- Det är två ledare men ett ämbete (ett "kontor")
- Ledarna ingår i ett maktdelande system
- Har formell vetorätt mot varandras alla beslut
- En delande ledare måste kunna offra det egna
- Talar aldrig illa om den andre inför någon annan person
- Framgångsrika par drar fördel av tvåfalden
- Praktiserar viss grad av självförnekelse och ödmjukhet, har "koll på sitt ego"<sup>71</sup>

O'Toole et al instämmer med Sally om att det är viktigt att ledare tillsätts tillsammans vid införsel av ett delat ledarskap. O'Toole et als studie visar även att det är viktigt att den aktuella chefen, om det redan finns en, själv är med i processen att välja kollega till ledarskapet. Andra fördelar som underlättar det delade ledarskapet är att individerna kompletterar varandra och att de är duktiga på att samarbeta.<sup>72</sup> Om det förekommer meningsskiljaktigheter i värderingar och målsättning samt en dålig personkemi mellan ledarna är det lätt att konflikter uppkommer.<sup>73</sup>

---

<sup>68</sup> Greenberg-Walt C. L. & Robertson A. G., (2001) *The evolving role of executive leadership*

<sup>69</sup> Ahltop B, 2002

<sup>70</sup> Döös M et al, 2003

<sup>71</sup> Sally D, 2002

<sup>72</sup> O'Toole J, 2002

<sup>73</sup> Döös M., Hanson M., Backström T., Wilhelmson L. & Hemborg Å., (2005) *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv - kartläggning av förekomst och chefers inställning*

### 3.1.4 Arbetsfördelning och förutsättningar för ett lyckat delat ledarskap

Det är ofta ett problem huruvida arbetsuppgifterna ska vara uppdelade eller inte. Medarbetare tycker ofta att det är skönt med en uppdelning. Dock bör en uppdelning av arbetsuppgifterna inte göras per automatik, utan måste diskuteras. Uppdelningen beror på vilken typ av delat ledarskap som används och vilken typ av organisation som ledarna arbetar inom.<sup>74</sup>

I en organisation med traditionellt ledarskap fattas besluten på toppen och går därefter långsamt och kontrollerat ner genom organisationen. I organisationer där delat ledarskap förekommer blir informationen istället tillgänglig för fler personer. Idéer och strategier testas av flera anställda. Informationen delas alltså av fler. Konsekvenserna blir en ökad möjlighet till genomtänkta beslut, baserade på fakta istället för impuls.<sup>75</sup>

Troiano skriver att den formella strukturen i en organisation med delat ledarskap kan tyckas vara likadan i en organisation där traditionellt ledarskap förekommer. Det vill säga att de anställda rapporterar till de överordnade, men att det på toppen sitter två chefer som fattar beslut, får information och gemensamt leder arbetet, vilket är nytt för organisationen.<sup>76</sup>

Hennan och Bennis påstår att de som är skickliga på att kunna dela ledarskapet arbetar bra tillsammans med andra, är villiga att delegera ansvar och delar både med- och motgångar. Vidare anser de även att dessa ledare har förmågan att kunna utnyttja den andra partnerns fördelar och även vara bra på att ta fram dem. Dessutom är det viktigt att vara beredd på att dela ledarskapet och inte se sig själv som den egentliga ledaren.<sup>77</sup> Även Troiano stödjer detta resonemang. Den delade ledarskapet bör baseras på en gemensam övertygelse om att det viktigaste är att lyckas tillsammans och inte själv framstå som duktig.<sup>78</sup>

Delat ledarskap innebär att hantera relationer åt fyra håll; ett inåt och tre utåt. Det vill säga de ska förhålla sig till varandra, gemensamt till underlydande, till jämställda och överordnade.<sup>79</sup>

---

<sup>74</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2003

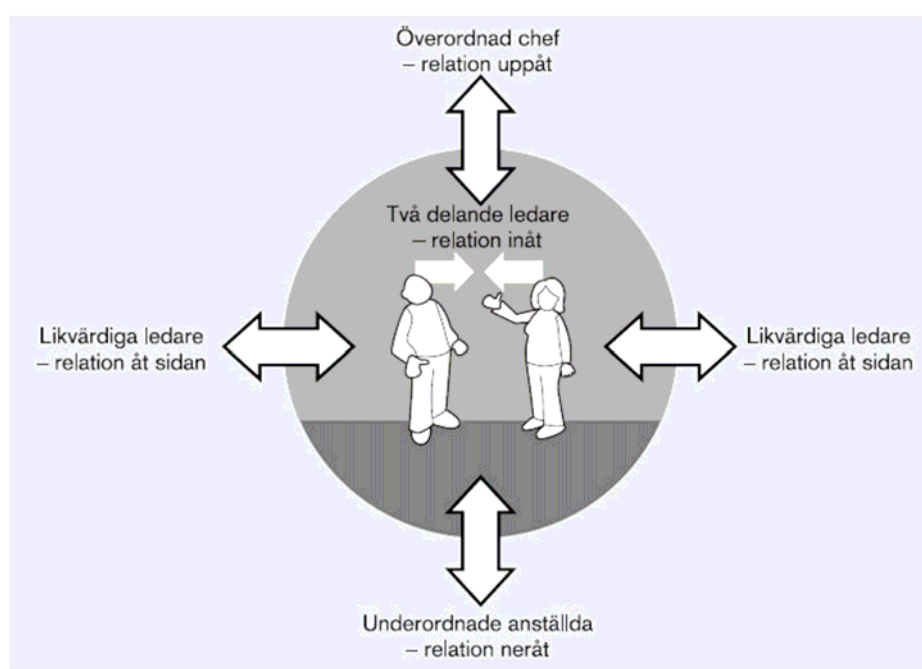
<sup>75</sup> Troiano P, 1999

<sup>76</sup> Ibid

<sup>77</sup> Heenan D & Bennis W, 1999

<sup>78</sup> Troiano P, 1999

<sup>79</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2003



**Figur 1:** Relationer i ett delat ledarskap. Hämtad från Döös M & Wilhelmson L., *Delat ledarskap som möjlighet*. Ingår i *Förnyelse på svenska arbetsplatser - balansakter och utvecklingsdynamik*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2003 sid 328

Vid delat ledarskap bör ledarna dela på både framgångar och motgångar. Det är roligare att dela framgång med någon. Samtidigt känns ett misslyckande inte lika personligt tungt att bära ensam. Ledarna kan genom det delade ledarskapet prestera bättre verksamhetsresultat och därmed känna sig mer nöjda och tillfreds med sin arbetsinsats.<sup>80</sup>

Ur Döös et als studie lyfte ledarna fram vikten av att ha en gemensam värdegrund. De talade om ord som prestigelöshet, ömsesidigt förtroende, lojalitet och generositet gentemot varandra. Vidare ansåg de även att det var viktigt att ledarna har en gemensam syn på hur verksamheten ska bedrivas samt hur de vill bemöta människor i sina organisationer. Om ledarparet inte har de grundläggande värderingarna gemensamt ska de kanske inte leda tillsammans. Det var dessa värderingar som gjorde att ledarna fann varandra från början. Att ha en gemensam värdegrund är en förutsättning för att kunna dra åt samma håll och samtidigt kunna använda sig av varandras olikheter.

O'Toole et al instämmer då de anser att relationen mellan ledarna ska bygga på en platta av förtroende, prestigelöshet och gemensamma värderingar.<sup>81</sup>

Döös et al påpekar även att det är viktigt att ledarna kompletterar varandra. En styrka som de drar nytta av är att de är väldigt olika som människor. Exempelvis att en av ledarna är snabb och den andre är eftertänksam. Olikheterna är något som de anser att de lärt sig respektera och uppskatta hos varandra, vilket de sedan kan dra nytta av. De har märkt att de gemensamt når högre kvalitet och bättre resultat än om en av dem enbart hade gjort det på sitt eget vis.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Döös M et al, 2003

<sup>81</sup> O'Toole J et al, 2002

<sup>82</sup> Döös M et al, 2003

Slutligen vill vi nämna en juridisk frågeställning som kan uppkomma vid införseln av ett delat ledarskap. Nedanstående citat kommer från Sören Öman.

*”Det finns inte särskilt många författningsbestämmelser som utgör ett absolut hinder mot samledarskap. De absolut hindrande författningsbestämmelser som finns hindrar som regel bara samledarskap i fråga om den högste ledaren i organisationen och i fråga om författningsreglerade ledarskap för en viss verksamhet inom en organisation. I fråga om andra ledarskap inom en organisation, t.ex. avdelnings- och enhetschefer, finns det inga absoluta juridiska hinder mot samledarskap”.*(Juridiska aspekter på samledarskap – Hinder och möjligheter för delat ledarskap (2005) sid 25, Sören Öman)

Däremot medför ett delat ledarskap att otydliga och oklara ansvarsförhållanden kan uppkomma. Det är förmodligen detta hinder som ligger bakom det absoluta motståndet till ett delat ledarskap. Huruvida organisationen är villig att utsätta sig för detta risktagande avgörs snarare mot bakgrund av andra argument än juridiska. Vidare skriver Öman att det på den statliga sidan finns regler och bestämmelser som tyder på att det ska finnas en person som ska ansvara för verksamheten.<sup>83</sup>

## 3.2 För- och nackdelar med delat ledarskap

Teorierna i detta delkapitel är delvis baserade på en svensk studie som genomförts av Döös et al. De utförde 404 telefonintervjuer med chefer på olika nivåer. Den andra studien som vi använt oss av har utförts av O’Toole et al på 3 företag som använder sig av delat ledarskap i Nordamerika. Anledningen till att vi valde att presentera dessa studier tillsammans var att de visar likartade resultat, trots att de genomförts i olika länder och med olika metoder. Detta anser vi ökar trovärdigheten i teorierna.

### 3.2.1 Styrkor med delat ledarskap

#### *Beslutsfattande*

En av de större fördelarna med att ha delat ledarskap är förmånen att ledarna har ett bollplank i sin partner. Därigenom kan ledarna diskutera och få nya infallsvinklar och idéer, vilket leder fram till bättre och mer genomtänkta beslut. Ledarna upplevde det även som en trygghet att dela på besluten.<sup>84</sup> Ledarna lyfte fram att det är en stor fördel att ha en annan individ på samma nivå för att diskutera frågor och svåra situationer med. Att få en annan syn och infallsvinkel på problem och alternativa lösningar leder ofta till mer genomtänkta beslut. Dock kan det leda till intensiva diskussioner, men i slutändan anses det ändå vara en fördel att kombinera varandras styrkor.<sup>85</sup>

#### *Ökad kompetens*

Ledarna ansåg att de fick en bredare kompetens tillsammans eftersom de får möjlighet att utnyttja varandras starka sidor. Genom att dela upp ansvarsområden ansåg vissa även att de lyckades bli duktigare på vissa områden. Även genom erfarenhetsutbyte ansåg ledarna sig också få en ökad kompetens.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Öman S., (2005) *Juridiska aspekter på samledarskap – Hinder och möjligheter för delat ledarskap*

<sup>84</sup> Döös M et al, 2005

<sup>85</sup> O’Toole J, 2002

<sup>86</sup> Döös M et al, 2005

Genom att ledarna delar upp olika ansvarsområden och specialiserar sig på olika områden kan deras olika starka sidor utnyttjas. Detta leder i slutändan till en bredare och större kompetens.<sup>87</sup>

#### *Nya synpunkter*

Ledarna ansåg även att de fick nya infallsvinklar och en vidare syn genom sin arbetspartner. Då de växlar olika frågor får ledarna ta del av varandras funderingar och åsikter vilket leder till att de kan hitta bra lösningar på problem.<sup>88</sup> Ledarna beskrev att det var betydelsefyllt att ha en kollega som kunde bidra med en annan syn på problem och alternativa lösningar.<sup>89</sup>

#### *Lättare arbetsbörda*

En annan fördel som presenterades var fördelen av att arbetsbördan inte blir lika tung som när det är två stycken som leder. Genom att ha ett delat ledarskap, där ledarna täcker upp för varandra och hjälps åt, blir arbetet mindre stressigt och ansträngande.<sup>90</sup>

#### *Tillgänglighet*

Genom delat ledarskap upplever ledarna att det får mer tid över att spendera ”på golvet”, vilket förbättrar deras relation med personalen. Ledarna upplevde att deras tillgänglighet ökade eftersom om den ena är borta finns oftast den andre ledaren på plats. Ökad lyhördhet var också någonting som togs upp.<sup>91</sup>

#### *Trygghet*

Ledarna upplevde det även som en stor trygghet att dela ansvaret och ha stöd från en annan individ. Genom ett delat ansvar och stöd minskade även sårbarheten. Eftersom två stycken är starkare tillsammans. En del av ledarna uttryckte även att de fick möjlighet att koppla av när de var lediga, eftersom den andre ledaren då fanns på plats.<sup>92</sup>

#### *Högre arbetslust*

En annan fördel som framkom var även att chefskapet blir mycket roligare, mer stimulerande och kreativt. Alla dessa faktorer påverkar och höjer även motivationen till arbetet.<sup>93</sup>

#### *Bättre resultat*

Att vara två stycken ansåg ledarna även vara positivt utifrån verksamhetsresultaten. De anser även att organisationen blir flexiblare, då möjligheten att kundorientera och verksamhetsanpassa sig finns.<sup>94</sup>

---

<sup>87</sup> O`Toole J, 2002

<sup>88</sup> Döös M et al, 2005

<sup>89</sup> O`Toole J, 2002

<sup>90</sup> Döös M et al, 2005

<sup>91</sup> O`Toole J et al, 2002

<sup>92</sup> Döös M et al, 2005

<sup>93</sup> Ibid

<sup>94</sup> Ibid



### 3.2.2 Svagheter med delat ledarskap

#### *Otydlighet*

En stor del av ledarna lyfte fram otydlighet som en nackdel med delat ledarskap. Det vill säga otydlighet i ansvar, ledarskap, budskap, för de anställda och organisationen. Ledarna upplevde att det kan bli oklarheter om vem som gör vad och att information försvinner på vägen. Även de anställda kan få otydliga och dubbla budskap. Osäkerhet för de anställda att veta vem av ledarna de ska prata med och förvirring att inte veta vem som bestämmer. Konsekvenserna som kan uppkomma om cheferna sänder ut dubbla budskap är att personalen kan utnyttja situationen och därmed spela ut cheferna mot varandra. Cheferna tog även upp att oklarheter i ansvarsfrågan kan förekomma och att risken att ingen tar på sig eller känner totalansvaret. Konsekvenserna av detta kan då leda till att saker inte blir gjorda.<sup>95</sup> O'Tooles et al studie visade även på att det kan förekomma dubbeltydiga budskap från cheferna, vilket kan leda till att cheferna spelas ut mot varandra. Vidare fann O'Toole et al att det är väldigt viktigt att cheferna har klarhet i vilken roll de har då ansvar och uppgifter ska fördelas. Det är även viktigt att de är öppna om vilka behov och insatser de har. Innan det delade ledarskapet påbörjas är det viktigt att ledarna har rätt ut sina styrkor och svagheter och hur de skall kunna dra nytta av dessa i sitt ledarskap. Det är även viktigt att de har klargjort hur de ska samordna arbetet och hur kommunikationen ska föras, så att den övriga personalen får samma budskap från båda ledarna.<sup>96</sup>

#### *Tidskrävande*

En annan nackdel som lyftes fram var att det är mer tidskrävande eftersom ledarna känner att de måste diskutera varje beslut de ska ta. De anser även att dubbelarbete kan förekomma och att det är onödigt att båda sitter med på samma möte. De lyfte även fram att det är dyrare, med tanke på lönen, för företaget att ha två ledare istället för en.<sup>97</sup> Även O'Tooles et al studie visade på att ett delat ledarskap kan kräva mer tid. I ett av de studerande företagen kände personalen att de ofta var tvungna att förklara beslut två gånger. Först för den ene ledaren och sedan för den andre, om inte denne varit närvarande vid mötet.<sup>98</sup>

#### *Konflikter*

Ledarna lyfte även fram att vid meningsskiljaktigheter och olika synpunkter kan det uppstå konflikter. Olika ledarstilar, värderingar och maktkamp är andra orsaker som kan utlösa konflikter mellan ledarna.<sup>99</sup> Det visade sig att det är viktigt att ha en välfungerande relation mellan ledarna för att ledarskapet ska fungera. En välfungerande och effektiv kommunikation mellan ledarna är också väldigt viktig för att det delade ledarskapet ska fungera. Som tidigare nämnts under "otydlighet" är det viktigt att cheferna, innan ledarskapet börjat, har klargjort vilken roll respektive chef ska ha i ledarskapet. Detta kan minska risken för att konflikter uppstår.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> Döös M et al, 2005

<sup>96</sup> O'Toole J et al, 2002

<sup>97</sup> Ibid

<sup>98</sup> O'Toole J et al, 2002

<sup>99</sup> Döös M et al, 2005

<sup>100</sup> O'Toole J et al, 2002

### *Dålig personkemi*

Att cheferna har en dålig personkemi, olika åsikter eller samarbetssvårigheter är andra fenomen som kan göra det svårt för att ett delat ledarskap ska fungera väl.<sup>101</sup> Det är viktigt att ledarnas personkemi stämmer och att de trivs tillsammans då de utför gemensamma arbetsuppgifter, tar gemensamma beslut och hanterar kriser tillsammans.<sup>102</sup>

## 3.3 Kontexten kring delat ledarskap

### 3.3.1 Kommunikation inom delat ledarskap

Bra kommunikation är något av det viktigaste inom ett delat ledarskap, för att det ska bli ett effektivt och fungerande ledarskap. Anledningen är att kommunikationen inte bara förs uppåt eller nedåt, utan även i sidled till partnern. Dessutom är det viktigt att medarbetarna får samma information oberoende av vem av ledarna de pratar med, vilket underlättas av om ledarna kommunicerar mycket sinsemellan.<sup>103</sup>

Om en organisation inte arbetar med information blir konsekvenserna att ingen vet något. En effektiv intern kommunikation anses därför vara viktig. Genom en fri och öppen kommunikation, där medarbetarna har en överblick över helheten samt känner till målen och har tillräcklig information att fatta egna beslut, höjs motivationen och arbetet blir samtidigt roligare. Delegering av beslut förutsätter väl fungerande kommunikation i organisationen. Detta leder till att organisationen kan styras mer decentraliserat och beslut kan fattas snabbare.<sup>104</sup>

Resultatet av ett samtal beror på en mängd yttre omständigheter som exempelvis kultur, fysisk arbetsmiljö och regelsystem. Dessutom är människor olika beträffande kunskaper, begåvning och personlighet. Konsekvenserna av detta blir att inget samtal blir det andra likt.<sup>105</sup>

Det är viktigt att ledarna hela tiden kommunicerar och utbyter tankar. Detta eftersom de ska hantera gemensamma uppgifter. Ledarna lyssnar på varandra, tänker högt tillsammans och ur detta växer en gemensam förståelse fram. Att arbetsuppgifter är processer blir tydligt när de måste hanteras och funderas över i interaktion och kommunikation mellan två personer.<sup>106</sup>

### 3.3.2 Privatliv och medarbetare

Få chefer är medvetna om hur många roller de har. Det vill säga i arbetet som chef, i vardagen bland närstående och vänner och som privatperson. De flesta roller gäller den ställning eller uppgift människor har i ett visst sammanhang. Angående yrkesroller, så finns det de formella rollerna som kan urskiljas i befattningsbeskrivningar och vid fördelning av ansvarsområden. Sedan finns även de informella rollerna som chefer har på sitt arbete.

---

<sup>101</sup> Döös M et al, 2005

<sup>102</sup> O'Toole J et al, 2002

<sup>103</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2005

<sup>104</sup> Erikson P., (2007) *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*

<sup>105</sup> Engquist A., (1994) *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen*

<sup>106</sup> Döös M et al, 2003

Dessa innebär deras förväntningar på sig själva, överordnade chefers krav och förväntningar samt medarbetarnas syn på chefers olika roller. Som partner eller livskamrat utvecklas även olika rollförändringar över tiden. Det är viktigt att individen är medveten om vilka roller den har samt vilka den får av andra. Detta för att kunna hantera förändringar i både arbetsliv och privatliv. Huruvida det är möjligt att balansera arbetsliv och privatliv är en fråga många chefer ställer sig. Många ledare som är i början av sin karriär väljer att satsa allt på arbetet och är nöjda med detta val. Det finns ingen anledning att påstå att de gör ett felaktigt val, om de känner stimulans i att arbeta.<sup>107</sup>

I slutet av 1980- talet medverkade Ahlthorp i ett forskningsprojekt med syftet att undersöka chefers arbets- och livssituation. Undersökningens resultat blev att många av chefernas arbetsvecka innehåller i genomsnitt 51 timmar. I den undersökta gruppen arbetar 28 % av cheferna mellan 51 till 55 timmar i veckan. För ytterligare 15 % är veckan upp till 60 timmar lång. Sena kvällar och många resdagar är inte heller ovanligt. Det bör även poängteras att det inte enbart är tid som läggs på arbetet, utan många försäkras även umgänge med vänner, familjeliv, intressen, kontakt med barnen och möjligheten att utveckla relationen till sin livskamrat. Vad är det som driver dem till detta?<sup>108</sup>

Ahlthorp skriver om tre olika drivkrafter bakom ledares ständiga arbete. Den första gruppen karakteriseras av att de dras till något. Det kan vara ett engagerande jobb, möjligheten att bli berömd, chansen att tjäna mycket pengar eller glädjen av att utforska något som ingen annan har varit inne på. Den andra gruppen har andra skäl, till att exempelvis inte hinna ta semester. De vågar helt enkelt inte ta semester för att de är rädda att det ska framstå som att de inte är behövda på arbetet. Den tredje gruppen består av chefer som anser att tillvaron utanför arbetet är tråkig, konfliktfylld eller torftig.<sup>109</sup>

En annan konsekvens av det delade ledarskapet är att kontakten gentemot medarbetare blir större då det är två stycken som leder. I Döös et al studie framkom det också fördelar som att det fanns tid och ork att bygga relationer med medarbetarna, vilket leder till bättre kvalitet i organisationen.<sup>110</sup>

Ahlthorp benämner även att många chefer väljer att optimera sin tid genom att göra affärskontakterna, kollegerna eller partikamraterna till sina vänner. Förutom arbetet har de även en fritid som de delar. I de hårt arbetande chefernas liv är ofta vänskap och intimitet en bristvara. Ett harmoniskt äktenskap är nästan en förutsättning för att man ska orka med ledarskapet.<sup>111</sup>

I en studie som genomförts av Edlund et al visade resultatet på att det som ofta leder till konflikter i familjen är den andra partens, det vill säga ledarens arbetstider. Oregelbundna arbetstider och svårigheten att planera i förväg leder till att övriga familjemedlemmar styrs av den andra partens arbete.

---

<sup>107</sup> Ahlthorp B, 2002

<sup>108</sup> Ibid

<sup>109</sup> Ibid

<sup>110</sup> Döös M et al, 2003

<sup>111</sup> Ahlthorp B, 2002

Likaså har en förälder med chefsbefattning en tendens att bli frånvarande. Anledningen är att denne jobbar mycket och helt enkelt inte är hemma.

Är föräldern hemma så är chansen stor att denne inte är psykiskt närvarande, eftersom tankar kring arbetet uppkommer. Även behovet av att vara ifred eller bara koppla av finns. Återigen styrs de övriga familjemedlemmarna. En vidare aspekt på detta problem är att den andre parten hindras från att ha en egen yrkeskarriär.<sup>112</sup>

Dubbla karriärer inom både arbetsliv och privatliv har blivit allt vanligare sedan kvinnor börjat arbeta mer. Konsekvenserna har lett till att det kan vara svårt att pussla ihop både karriär och privatliv. Ännu svårare blir pusslet om båda individerna i ett förhållande vill satsa på båda delarna och kanske samtidigt har barn. Det är svårt att komma överens om att den ena parten ska få satsa på karriären medan den andra ska ta huvudansvaret för familjen och att parterna sedan ska byta roller. Karriärframgång bestäms ofta av andra faktorer än individernas planering. Det är en god idé att ha strategier inom familjen för att hantera exempelvis barnafödande, befordringar inom arbetslivet eller andra större händelser i privatlivet.<sup>113</sup>

### 3.3.3 Delat ledarskap i framtiden

Många anser att det är svårt att få ihop karriär- och familjeliv och att det får bli ett val av vilket som föredras. Ahltorp skriver vidare att de företag som lyckas underlätta för de dubbla karriärfamiljerna kommer att ha ett stort försprång. Cheferna kommer att ställas inför att leda människor med bättre utbildning än tidigare, större självständighet, samt mer informella och ifrågasättande attityder. Medarbetarna kommer att kräva mer insyn och delaktighet i beslut än tidigare. De kommer även i högre grad kräva att få fortbildning. Detta kommer att ske på olika nivåer i organisationen, inte bara i de högre skikten. Att leda morgondagens ungdomar ställer alltså högre krav och ger cheferna nya utmaningar. För att möta framtidens förändringar kommer företagen att försöka organisera arbetet på ett nytt sätt. Det blir flexiblare arbetstider, flytande semestrar, säsongsvariation på antalet arbetstimmar. Organisationerna kommer att bli plattare. Det kommer att bli mindre hierarki och mindre formell tyngd. Målstyrande eller självstyrande grupper av medarbetare kommer att bli fler. Medarbetarna kommer i högre grad än tidigare att arbeta i team och nätverk blir allt viktigare.<sup>114</sup>

Det nämns i litteraturen att delat ledarskap är någonting som kommer mer och mer. Troiano tror att ett nytt ledarskapsparadigm är på intåg. Han skriver att delat ledarskap kommer att vara framtidens ledarskapsmodell.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Edlund C., Ahltorp B., Andersson G. & Kleppstö S., (1990) *Karriärer i kläm- Om chefen, familjen och företaget*

<sup>113</sup> Ibid

<sup>114</sup> Ahltorp B, 2002

<sup>115</sup> Troiano P, 1999

## 4. Presentation av intervjupersoner

*Inledningsvis presenteras våra intervjupersoner i den tidsordning som de intervjuades. Vi har valt att presentera intervjupersonerna i ett enskilt kapitel, eftersom vi anser att dem representerar en stor del av vår uppsats och har fått stort utrymme i nästkommande kapitel. Som tidigare nämnt har vi valt att ge intervjupersonerna och deras partner fiktiva namn, eftersom vi anser att empirin blir mer "levande" och läsvänlig. Det är värt att notera att samtliga har flera olika arbetsuppgifter samt att vissa inte har någon direkt titel. Vi har dock valt att nämna deras huvudsakliga arbetsuppgift under tjänst.*

### **Anders**

Födelseår: 1958

Organisation: Ett företag som arbetar med rådgivning och förmedling vid företagsöverlåtelser

Tjänst: Säljansvarig samt en av två delägare

*"Nej! När vi gjorde upp åkte vi ut till Tylösand och tog en öl och efter 20 minuter var det klart."*

Anders svarar på om han någonsin tvekade inför att dela ledarskapet.

### **Bertil**

Födelseår: 1948

Organisation: Företag som levererar metallprodukter

Tjänst: Säljansvarig och en av två delägare

*"Om det finns perfekt personkemi och man kan lita på varandra är det en styrka, som ensam chef är man ensam."*

Bertil svarar på vad han tror om delat ledarskap i framtiden.

### **Christer**

Födelseår: 1950

Organisation: Företag som levererar metallprodukter

Tjänst: Ekonomiansvarig och en av två delägare

*"Både min fru och jag tyckte att det var skönt på det sättet att jag helt plötsligt kunde ta semester, för det har jag inte haft på 10 år."*

Christer svarar på hur den närmsta omgivningen reagerade på att han började dela sitt ledarskap.

### **Dan**

Födelseår: 1954

Organisation: Ett företag inom inredningsbranschen

Tjänst: Inköpsansvarig samt en av två delägare

*”Att man är två när något positivt eller negativt dyker upp. Glädje eller problem är alltid bra att dela med någon.”*

Dan svarar på vad det bästa är med det delade ledarskapet.

### **Erika**

Födelseår: 1968

Organisation: Företag inom flygbranschen

Tjänst: En av två chefer för utbildningsfrågor

*”Jag hade varit ensam ledare förut och blev äldre och inser att jag är mindre fokuserad på mig själv, man är säkrare i sin egen roll och är därigenom mer öppen inför att ta hjälp ifrån andra för att utveckla det man själv håller på med. Det är inte längre viktigt att ta åt mig äran för något som gått bra.”*

Erika svarar på om det finns det något tidigare i livet som hon tror påverkat henne att vilja dela sitt ledarskap.

### **Felicia**

Födelseår: 1967

Organisation: Företag inom flygbranschen

Tjänst: En av två chefer för utbildningsfrågor

*”Jag förväntade mig mer att göra. Okända arbetsområden till viss del, men att det skulle bli lättare att genomföra eftersom vi skulle dela på det”.*

Felicia svarar på vad hon hade för förväntningar inför det delade ledarskapet.

### **Gustav**

Födelseår: 1983

Organisation: En studentkår

Tjänst: En av två projektledare för ett internationellt projekt

*”Asbara, ibland går man om varandra som ett gammalt par och då fick vi stanna upp och prata med varandra.”*

Gustav svarar på hur kommunikationen är mellan hans kompanjon och honom själv.

## 5. Analys

*Detta kapitel innehåller det empiriska materialet tillsammans med relevanta teorier samt våra egna kommentarer. Empirin är uppbyggd med samma rubriker som teoriavsnittet för att underlätta läsningen och därmed lättare kunna följa vår röda tråd. Efter varje delkapitel görs en sammanfattning av empirin. Vi valde att presentera empiri tillsammans med teori för att lättare kunna jämföra och därefter direkt kunna analysera materialet. Vidare valde vi även att presentera citaten i en löpande text. Anledningen var att vi på detta sätt kan visa att intervjupersonerna har fått väldigt stort utrymme under intervjun samt för att få ett flyt i texten. Detta kapitel avslutas med en sammanfattning av våra viktigaste resultat*

### 5.1 Delat ledarskap

Vi har valt att använda oss av benämningen delat ledarskap när vi talar om funktionellt delat ledarskap. Detta gjorde vi för att underlätta och inte förvirra våra intervjupersoner.

#### 5.1.1 Nuvarande åsikter och former av delat ledarskap

Bland våra första frågor undrade vi om tidigare erfarenhet av delat ledarskap.

Ett fåtal har någon tidigare erfarenhet av delat ledarskap, men de flesta har enbart erfarenhet från enskilt ledarskap. Anders vet sedan tidigare hur det är att dela ett ledarskap. *”Mitt första bolag startade jag med en kompanjon”*.<sup>116</sup> Felicia hade aldrig delat ledarskapet tidigare. *”Nej, jag hade aldrig kommit i kontakt med delat ledarskap innan jag började min tjänst”*.<sup>117</sup>

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de flesta av våra intervjupersoner enbart hade tidigare erfarenheter av traditionellt ledarskap. Anledningen till detta, kan vara som Döös och Wilhelmson skriver, att det inom organisationer idag är vanligare med traditionellt ledarskap där det finns en person på toppen. Vidare anser de istället att delat ledarskap är något som är på väg. Anledningen är att det från omvärlden kommer krav i form av globalisering, sammanslagningar samt högre grad av självstyrande medarbetare med viljan att vara delaktig vid beslutsfattande.<sup>118</sup>

#### 5.1.2 Vad är orsakerna till delat ledarskap?

Genom att fråga intervjupersonerna om de tror att något tidigare i livet påverkat dem till att vilja dela sitt ledarskap, om det varit en strävan samt varför de ville dela sitt ledarskap, hoppades vi få en del av svaret på orsaken till varför de ville dela ledarskapet.

Ungefär hälften hade erfarenheter tidigare i livet som de trodde hade påverkat dem till att vilja dela ledarskapet. Dan hade sett hur det hade gått till i familjeföretaget tidigare. *”Jag hade sett hur min pappa och hans bröder arbetade.*

---

<sup>116</sup> Anders

<sup>117</sup> Felicia

<sup>118</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2003

*De arbetade tillsammans och delade upp vissa bitar mellan sig som de hade ansvar för och tog vissa beslut gemensamt”.<sup>119</sup>*

Anders förklarar sina tankar. *”Eftersom jag har hållit på så mycket med lagidrotter och tycker att det är roligt att jobba ihop så hade jag en positiv inställning. Jag tror att uppväxt och idrott har påverkat mycket. Peter och jag bodde tillsammans på idrottsgymnasiet. Peter var simmare och jag var ju brottare så vi gjorde mycket ihop”.<sup>120</sup>*

Ett fåtal hade strävat efter att dela ledarskapet medan de flesta inte hade haft en tanke på att dela. Gustav strävade efter att dela ledarskapet. *”Ja, det gjorde jag, vi ville jobba tillsammans så vi fick stötta varandra och dela på ett projekt. Tillsammans skulle vi bli starkare”.<sup>121</sup>* Felicia hade inte funderat i samma banor. *”Nej, jag hade aldrig funderat på att det skulle vara en möjlig lösning”.<sup>122</sup>* Inte heller Erika hade strävat efter att dela ledarskapet. *”Nej. Däremot hade jag för länge sedan tänkt tanken när jag läste en artikel i Dagens Industri om två kvinnor som delade en VD-roll. Där beskrev de vad de tyckte om fördelarna med att vara två. Och den minns jag, den artikeln, för jag tyckte att den var så intressant att de tyckte att det var så positivt”.<sup>123</sup>*

Samtliga har någon tanke om varför de ville dela ledarskapet, men anledningarna skiljer sig åt. Bertil har sin förklaring. *”Jag hade en tokig ledare på mitt förra jobb, vi kom inte överens. Jag var VD men kunde inte jobba kvar och gick arbetslös under 10 månader. Då diskuterade jag med Christer om att göra något, vi visste båda vad vi gick för”.<sup>124</sup>* Dan hade en annan anledning. *”Jag tyckte att det skulle bli roligt, jag är uppväxt här och kände för att driva det vidare”.<sup>125</sup>* Erika angav bland annat företagskulturen som en anledning. *”Jag tyckte det lät spännande att prova och se om det går. Jag tycker att vi har ett bra klimat här där det är uppmuntras att prova nya lösningar. Det gäller inte bara detta, utan även annat. Jag tyckte det skulle bli spännande att prova om 1+1 kan bli 3.<sup>126</sup>*

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de flesta inte har någon egen erfarenhet av delat ledarskapet tidigare i livet, men att desto fler kände till andra som hade delat sitt ledarskap. Detta ledde till att några av intervjupersonerna strävade efter att dela ledarskapet medan andra aldrig hade tänkt tanken. Döös et al menar, i likhet med våra intervjupersoner, att orsakerna till varför ledarna valde att dela sitt ledarskap var att de inte ville axla ledaruppgiften ensam och att det helt enkelt var roligare att vara två.<sup>127</sup>

Att delat ledarskap blir allt vanligare kan vara en anledning till att flera av våra intervjupersoner inte haft någon erfarenhet. I takt med att deras arbetsplatser förändrats och högre krav har börjat ställas, har det delade ledarskapet varit en möjlighet som de strävat efter för att lättare och på ett mer framgångsrikt sätt kunna möta en föränderlig omvärld.

---

<sup>119</sup> Dan

<sup>120</sup> Anders

<sup>121</sup> Gustav

<sup>122</sup> Felicia

<sup>123</sup> Erika

<sup>124</sup> Bertil

<sup>125</sup> Dan

<sup>126</sup> Erika

<sup>127</sup> Döös M et al, 2003



Detta tas upp av Heenan och Bennis, som menar att det delade ledarskapet blivit allt vanligare efterhand som komplexiteten på många arbetsplatser ökat, vilket ställer höga krav på ledaren om denne samtidigt vill nå positiva resultat för organisationen.<sup>128</sup> Även Döös och Wilhelmson skriver att det i dagens samhälle ställs fler och högre krav på ledare, som kan vara svårt för en person att klara av ensam. Att istället vara två stycken som delar på arbetet kan leda till att ledaren känner sig mer nöjd med sin insats och arbetet blir därmed roligare och det bådär för en varaktig situation.<sup>129</sup>

O'Toole et al nämner orsaken att ett delat ledarskap kan uppstå ur en praktik där två personer delar på jobbet, vilket var fallet för ett av våra ledarpar.<sup>130</sup> Vi noterar således att teorin och empirin stämmer väl överens. Det är intressant och värt att nämna att så få har tidigare erfarenhet eller har tänkt tanken på att dela sedan tidigare. Det vittnar om att delat ledarskap fortfarande är relativt ovanligt. En anledning till det kan vara rädslan för en organisationsförändring. Att själv lägga fram förslaget om att dela ledarskapet vet alla leder till en förändring för organisationen. Vi tror att människor ofta är rädda eller har en negativ inställning till organisationsförändringar. Detta anser vi skulle kunna vara en anledning till att många organisationer fortfarande har traditionellt ledarskap. Styrkan och det positiva i att ha en ledarpartner kan försvinna på grund av rädslan för att våga prova något nytt.

### 5.1.3 Införsel av delat ledarskap

Vi visste nu några av orsakerna till att intervjupersonerna ville dela ledarskapet. Nu ville vi veta hur de fick den delade befattningen samt om det var något som gjorde att tvekan uppstod. Vidare frågade vi efter vilka egenskaper de ansåg att en bra ledare i ett delat ledarskap skulle ha innan de tillträdde, hur de trodde att de själva skulle vara samt vilka förväntningar de hade på det delade ledarskapet. Därefter frågade vi om dem hade förberett sig på samma sätt idag, om dem på nytt skulle stå inför att dela sitt ledarskap. Slutligen frågade vi om dem fått någon speciell förberedelse inför att de skulle dela ledarskapet.

De flesta fick jobbet efter en diskussion med sin tilltänkta partner. Christer ger sin syn på hur han och Bertil fick sin delade ledarroll. *"Jag hade jobbat med Bertil tidigare. Jag hade haft eget företag i 10 år och Bertil arbetade som VD på ett annat företag. Jag hade Bertil som leverantör. Bertil blev suspenderad. Då kände jag att Bertil och jag alltid hade kommit bra överens. Vi tänkte väldigt lika. Jag såg det som en hjälp att komma ett steg längre ut i världen. Jag började diskutera saken med Bertil".*<sup>131</sup> Felicia beskriver hur hon och Erika fick sin delade ledarroll. *"Förslaget kom från oss, vi erbjöd vårt företag den här lösningen. Vi är en ung organisation som funnits i drygt 2 år. Vi var fyra chefer som ansvarade för de olika avdelningarna. Vi har växt mycket vilket gjorde att det krävdes att vi rekryterade nya medarbetare. Därför krävdes även att vi ändrade i organisationen. En chef skulle gå på pappaledighet och på något sätt skulle någon ersätta honom. Erika och jag föreslog att vi skulle dela på hans tjänst. Båda vi två är lika nya i våra roller.*

---

<sup>128</sup> Heenan D & Bennis W, 1999

<sup>129</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2003

<sup>130</sup> O'Toole J et al, 202

<sup>131</sup> Christer

## *Delad glädje är dubbel glädje*

*– En kvalitativ studie om delat ledarskap*

---

*Vi kände inte varandra innan vi började jobba på företaget men vi märkte snart att vi utbytte många erfarenheter och anförtrorde oss åt varandra”.<sup>132</sup>*

Många av ledarna tvekade inte inför att dela ledarskapet, men det fanns ett fåtal som gjorde det. Anders var säker på sin sak. *”När vi gjorde upp åkte vi ut till Tylösand och tog en öl och efter 20 min var det klart. Fördelen är ju att jag delar bolaget med någon man känner sedan innan. Vi har ju en vänskap som är 40 år gammal och känner redan till varandras fel och brister. Det är inget jag behöver upptäcka, vilket man behöver med en ny kontakt. Ska jag gå in i ett delägarskap med någon annan är det mycket mer checklista på vad måste jag kolla upp. I fallet med Peter så vet han mer om mig än min sambo vet. Peter och jag behöver inte positionera oss, utan vi kan vara precis som vi är”.<sup>133</sup>* Bertil är inne på samma linje. *”Jag känner Christer och vi har respekt för varandra som människor. Jag ställer inte till med problem och vi vill varandras bästa. Jag hade aldrig tankar tidigare på att dela ledarskapet”.<sup>134</sup>* Även Erika menar att någon tvekan inte rådde. *”Nej, jag tvekade aldrig. Vi hade jobbat tillsammans ett tag innan detta förslag kom upp, jag kände mig trygg med Felicia. Jag tror att personkemin är väldigt viktig i ett delat ledarskap, hade det varit en annan människa skulle jag nog ha tvekat”.<sup>135</sup>* Dan var tveksam. *”Ja, det är ett familjeföretag där du har många som vill vara med och bestämma. Det är ett sätt att skapa konflikter. Det var inte helt givet att jag skulle vilja”.<sup>136</sup>*

Flera ansåg det vara viktigt att vara relativt lik den person som de skulle arbeta med i vissa grundfrågor, men inte i specifika sakfrågor. Några hade inte tänkt på vikten av speciella egenskaper sedan tidigare. Bertil hade sin åsikt klar. *”De personer som ska dela måste värna om varandra. Vi retar oss sällan på varandra, det är ofta obetydliga saker, annars måste man kunna diskutera det. Vi har haft våra diskussioner där vi kommit fram till något vettigt, ingen har blivit sårad. Vi kompletterar varandra bra. Vi är olika som personer men har samma syn när det gäller affärer och moral till exempel. Vi vill varandras bästa”.<sup>137</sup>* Anders åsikt liknade Bertils. *”Man måste vara lika som personer i det här med hur viktigt är arbetet och hur mycket vill man arbeta? Vilken etik och moral har man? Vad gör man absolut inte? Att man har en agenda som stämmer överens. Det är ju en fördel om man bor i samma stad, känner varandra och är ungefär lika gamla. Jobbar man med en kollega som är 30 år äldre så har den personen en annan tidshorisont”.<sup>138</sup>*

Några trodde att de skulle kunna använda sina egna bra sidor i ledarskapet och att det skulle hjälpa det delade ledarskapet framåt. En del hade inte funderat över frågan tidigare. Christer hade några tankar. *”Jag såg bara möjligheter, det här skulle bli bra. Vi hade olika kompetenser och jag var övertygad om att det skulle hjälpa oss”.<sup>139</sup>* Erika håller med. *”Jag trodde att jag skulle kunna använda alla mina bra sidor och göra dem bättre, med hjälp av min andra halva”.<sup>140</sup>*

De flesta förväntade sig att det delade ledarskapet skulle innebära positiva influenser.

---

<sup>132</sup> Felicia

<sup>133</sup> Anders

<sup>134</sup> Bertil

<sup>135</sup> Erika

<sup>136</sup> Dan

<sup>137</sup> Bertil

<sup>138</sup> Anders

<sup>139</sup> Christer

<sup>140</sup> Erika

## Delad glädje är dubbel glädje

– En kvalitativ studie om delat ledarskap

---

Dan var en av dem. ”Att vi skulle dela på både de positiva och de negativa bitarna. Vi skulle hjälpas åt. Vi skulle inte dra åt olika håll”.<sup>141</sup> Felicia var också positivt inställd. ”Jag förväntade mig mer att göra. Okända arbetsområden till viss del, men att det skulle bli lättare att genomföra eftersom vi skulle dela på det”.<sup>142</sup> Erika såg vinster för företaget. ”Förväntningarna var att vi skulle kunna utnyttja varandras fördelar så att det skulle kunna gynna företaget. Vi skulle gå vidare i den process vi hade startat lite snabbare och jobba i ett och inte fyra team. Jag såg den största vinsten i detta”.<sup>143</sup>

Vi frågade om dem hade förberett sig på samma sätt idag, om dem på nytt skulle stå inför att dela sitt ledarskap. Gemensamt i svaren är tankar om personen som de ska dela ledarskapet med. Erika utvecklar sin åsikt. ”Det beror på med vem jag skulle dela ledarskapet. Det är stor skillnad om man ska gå in i ett delat ledarskap med någon man inte tidigare har jobbat med. Då måste man förbereda sig på ett annat sätt. Det kräver att man känner varandra för att veta vad man ska fokusera på. Det har inte vi behövt sitta och definiera”.<sup>144</sup> Gustav tänker i samma banor. ”Jag hade nog försökt lära känna personen väldigt noga och se hur den ser på ett delat ledarskap för att förstå hur den tänker och fungerar. Jag och David pratade väldigt mycket och kände varandra väl, jag tror att det är en bra förutsättning att man har samma grund och värderingar. Sedan är det nog bra att vara lite olika, men att ha samma tankar i vissa viktigare frågor. Jag tror att det hade varit svårare att göra det med någon som jag inte kände så väl”.<sup>145</sup> Bertil vill avråda människor från att dela ledarskapet. ”Jag vill råda människor att inte vara delad ledare. Vi klarade inte att vara tre. Man måste ha perfekt personkemi. Jag vet att det funkar, men jag tog fel på den tredje personen”.<sup>146</sup>

Ingen säger sig ha fått någon förberedelse inför att dela ledarskapet.

Sammanfattningsvis fick de flesta sin befattning efter att ha pratat med sin partner och därefter gått vidare till eventuella överordnade och förklarat idén. Således var det ingen av ledarna som fick förslaget uppifrån, utan förslaget kom från paren själva. Detta kan ha hjälpt till vid införseln av det delade ledarskapet. O`Toole et al menar att det är viktigt att de som ska dela utses tillsammans och att det är en fördel om de känner varandra sedan tidigare. Eftersom god personkemi och förmågan att kunna samarbeta är viktigt.<sup>147</sup> Även Sally håller med om detta.<sup>148</sup> Just att alla kände sin partner innan det blev aktuellt att dela tror vi kan vara en stor anledning till att så få tvekade inför att dela ledarskapet.

De flesta hade inte reflekterat över viktiga egenskaper hos sin tilltänkta partner. Däremot poängterade några av ledarna med längst erfarenhet, vikten av att värna om varandra samt att ha någorlunda liknande moral. Detta finner stöd i teorin hos Döös et al.

---

<sup>141</sup> Dan

<sup>142</sup> Felicia

<sup>143</sup> Erika

<sup>144</sup> Ibid

<sup>145</sup> Gustav

<sup>146</sup> Bertil

<sup>147</sup> O`Toole J et al, 2002

<sup>148</sup> Sally D, 2002

De skriver att konflikter lätt kan uppkomma om det förekommer oenigheter mellan ledarna i värderingar och vid uppsättning av mål. Även dålig personkemi kan leda till att konflikter kan uppstå.<sup>149</sup>

När ledarna skulle sammanfatta sina förväntningar inför det delade ledarskapet menade de flesta att det förmodligen skulle bli roligare och lättare att arbeta, eftersom de skulle få en partner i alla lägen. Vidare menade samtliga att en förberedelse inför att dela ledarskapet på nytt uteslutande skulle handla om att lära känna den tilltänkta partnern. Att den tilltänkta partnern har en central roll i processen inför ett delat ledarskap, stöds av teorier hos O'Toole et al. Teorierna påpekar hur viktigt det är om det finns en chef, att denne är med i processen att välja kollega. Ett välfungerande samarbete där ledarna kompletterar varandra är även viktigt för ett framgångsrikt delat ledarskap.<sup>150</sup> Vi delar uppfattningen att partnern är väldigt viktig för att uppnå ett effektivt och fungerande delat ledarskap. Vi har svårt att se hur ett delat ledarskap ska fungera om inte ledarparet fungerar tillsammans. Slutligen var det inte någon som sade sig ha fått någon förberedelse inför att dela ledarskapet. Det tycker vi är anmärkningsvärt. Vi tror dock att det kan bero på att de ansåg att de kände varandra tillräckligt väl, eller för att de inte ansåg att det var en tillräckligt stor förändring för att det skulle krävas exempelvis en utbildning eller en bok i ämnet.

#### 5.1.4 Arbetsfördelning och förutsättningar för ett lyckat delat ledarskap

Vi frågade vad de anser om balansen inom det delade ledarskap när det gäller exempelvis arbets- och ansvarsfördelning. Vidare undrade vi vad de tycker är sina starka och svaga sidor i det delade ledarskapet.

Det visar sig att arbetssätt och ansvarsfördelning skiljer sig lite åt mellan paren. Felicia berättar hur hennes situation ser ut. *"Vi delar rakt av, annars är det ju inget delat ledarskap. Vi har lika mycket ansvar och vi jobbar lika mycket. Vi har våra andra ansvarsområden också. Det vi har gemensamt jobbar vi lika mycket med. Ibland är en av oss den som det rapporteras till inom ett visst projekt, men då är den andra hela tiden informerad"*.<sup>151</sup> Anders ger sin syn. *"Vi funderar inte så mycket. Var och en jobbar som de vill, men bägge gör det dem ska. Peter är duktigare på vissa saker och då är det naturligt att han gör dem sakerna. Jag vet att han gör det bättre än vad jag hade gjort. Jag tror att det är en fördel att vi känner varandra sedan innan. För det är ju något som är lite farligt i ett delat ledarskap, om det blir någon kamp och man ska profilera sig mot varandra. Men vi är helt prestigelösa"*.<sup>152</sup> Dan förklarar hur han har det. *"Min bror Bo är VD och har den rollen, det är bara på pappret, men han ställs ju inför VD-rollens frågor. I en del frågor som VD har du juridiskt det största ansvaret. Men vi kommunicerar mycket. Självklart måste man fatta egna beslut också"*.<sup>153</sup>

Felicia gör som de övriga och jämför sig i förhållande till sin partner. *"Jag är ingen idéspruta, jag är en genomförare och jag är bra på att entusiasmera folk. Jag kan ha svårt att nå ut till alla, vi är exempelvis olika nationaliteter som vill bli behandlade på olika sätt. Vi är olika. Erika är mer auktoritär och lite modigare."*

---

<sup>149</sup> Döös M et al, 2005

<sup>150</sup> O'Toole J et al, 2002

<sup>151</sup> Felicia

<sup>152</sup> Anders

<sup>153</sup> Dan

## Delat glädje är dubbel glädje

– En kvalitativ studie om delat ledarskap

---

*Jag är mer eftertänksam. Jag tror att det är en bra kombination.*<sup>154</sup> Anders hade tänkt på saken. ”Jag är bra på situationsanpassning. Att jag kan känna av människor och därefter anpassa mig. Sedan känner man ju att man har vissa brister i kunskap om saker och ting, men i många fall så fyller Peter dem. Här hade det ju blivit ett problem med att vara ensam ledare eftersom man måste kunna fler saker. Är man istället två har man ju bättre möjlighet att bli mer heltäckande”.<sup>155</sup> Erika gav sin syn. ”En svag sida kan vara att jag ibland tar beslut rakt av utan att prata med Felicia och det kommer jag nog att fortsätta göra till hon säger ifrån. Men det har hon aldrig gjort. Men när jag tar de besluten är jag nästan hundra på att hon tycker som jag. Men svagheten kan vara att jag inte har diskuterat det, vilket jag borde göra. Sen vet jag inte om hon upplever det så. En stark sida kan vara att jag avlastar henne genom att jag tar beslut utan att rådgöra med Felicia. Jag anser att vi är ett bra team eftersom vi alltid kan gå på 110 procent. För de dagar som hon går på halvfart så kan jag lägga i nästa växel och tvärtom. Vilket gör att vi har rätt högt tempo hela tiden. Och det hade jag aldrig orkat ha själv, för om man är själv så är vissa dagar långsamma dagar och då kan hon ge mig energi så jag lyfter lite.”<sup>156</sup> Dan hade också självkänedom. Jag har lite svårare med uthålligheten, men har lättare för att planera. Vi är ganska olika. I de flesta fall är det positivt. Man kompletterar varandra lite bättre då, tror jag. Men ibland kan det vara en nackdel att man inte tänker likadant. Jag är otålig”.<sup>157</sup>

Sammanfattningsvis ser arbets- och ansvarsfördelningen lite olika ut för de olika personerna. Några delar arbetsuppgifter rakt av medan andra har mer uppdelade arbetsuppgifter. De flesta delar ansvaret rakt av. Detta gäller framförallt när det kommer till viktigare frågor, då diskuterar alla dessa med sin partner. Döös och Wilhelmson menar att det inte finns något rätt och fel när det gäller arbetsfördelning. Det beror på vilken typ av delat ledarskap som används och vilken typ av organisation som ledarna arbetar inom.<sup>158</sup> Vi delar den uppfattningen, men anser att poängen med ett delat ledarskap till viss del går förlorad om ansvar och arbete är alltför uppdelat.

Öman skriver att delat ledarskap kan innebära otydliga och oklara ansvarsförhållanden. Vidare skriver Öman att det finns regler och lagar som påpekar att det ska finnas en person som ska ansvara för den löpande verksamheten.<sup>159</sup> Det verkar inte som om våra intervjupersoner upplever otydliga eller oklara ansvarsförhållanden. Det är dock möjligt att överordnande chefer eller medarbetare upplever en otydlighet när det gäller ansvars- eller arbetsfördelning. Det är värt att nämna att våra intervjupersoner inte arbetar inom statliga företag.

Döös och Wilhelmson skriver att det är viktigt att ledarna diskuterar arbetsfördelning med varandra. Vidare skriver de att det även är viktigt att ledarna tar hänsyn till vilken organisationsstruktur dem arbetar inom.<sup>160</sup> Troiano skriver att i organisationer där delat ledarskap förekommer är skillnaden med ett traditionellt ledarskap att det på toppen sitter två personer.

---

<sup>154</sup> Felicia

<sup>155</sup> Anders

<sup>156</sup> Erika

<sup>157</sup> Dan

<sup>158</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2003

<sup>159</sup> Öman S, 2005

<sup>160</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2003

Däremot delas informationen med fler och blir därmed tillgänglig för fler medarbetare.<sup>161</sup> Detta kunde vi finna likheter i med vår empiri. En del av våra intervjupersoner arbetar inom platta, små organisationer där de anställda får vara med och påverka. Alltså har medarbetarna en hög delaktighet. Vi kunde även urskilja att alla ledarna arbetade inom ett öppet klimat där nya idéer och tankesätt gärna togs emot.

Ur Döös et al studie lyftes det fram hur viktigt det är för ledarna med prestigelöshet och generositet gentemot varandra. Det är även viktigt att vara medveten om sina starka och svaga sidor, för att kunna utnyttja möjligheten att komplettera dessa.<sup>162</sup> Detta får även stöd i teorin av Hennan och Bennis, som menar att duktiga ledare som delar sitt ledarskap är bra på att ta fram och använda varandras starka sidor.<sup>163</sup> Vidare skriver Döös et al om vikten av att ha en gemensam värdegrund och att kunna använda varandras olikheter. Att respektera varandras olikheter och kunna dra nytta av detta är viktigt vid delat ledarskap. Detta eftersom ledarna upptäckt att de gemensamt når högre kvalitet tillsammans än om de hade arbetat själva.<sup>164</sup> (Detta kommer vi att redogöra för i nästa delkapitel.) Våra intervjupersoner lyfte även fram att de är prestigelösa och har en god självuppfattning, vilket vi tror är extra viktigt vid ett delat ledarskap eftersom det handlar om att kunna ge och ta i olika situationer. Vidare ansåg våra intervjupersoner att det är viktigt att ledarna i ett delat ledarskap har lika värderingar. Även här stämmer teori och empiri överens. Vi anser att det kan bero på åldern. Nästan alla intervjupersonerna har klättrat en bit på karriärstegen och gjort egna karriärer innan de fick sin delade ledarroll. De har fått sin bekräftelse, och idag är det inte lika viktigt med berömmelse och ära som det var förut.

## 5.2 För- och nackdelar med delat ledarskap

### 5.2.1 Styrkor med delat ledarskap

Vi frågade intervjupersonerna hur de är i sin delade ledarroll. Vidare undrade vi om det delade ledarskapet hade inneburit någonting som de inte hade förväntat sig. Slutligen undrade vi vad intervjupersonerna anser vara det bästa med den delade ledarrollen.

Alla intervjupersonerna ansåg att de kompletterade varandra i det delade ledarskapet. Vidare ansåg de även att de lyfte fram varandras styrkor. Gustav har tänkt på saken. *”Jag var den drivande och tuffare av oss två, David var mer försiktig. Jag tog nog ofta beslutet att vi skulle köra på. David vill diskutera mer, men det var en balansgång hur vi skulle göra ibland. David är mer noga med att vara korrekt och bra mot alla, men jag vill att det ska gå framåt fort och kan vara tuffare”*.<sup>165</sup> Bertil har sin syn. *”Vi klurar tillsammans på beslut om företaget, annars gör vi våra egna beslut inom respektive område. Det är stora affärer, därför gäller det att min partner är med på noterna, det gäller att vi informerar varandra. Jag är bättre i engelska, därför gör jag till exempel affärer med Ukraina. Vi försöker utnyttja våra styrkor”*.<sup>166</sup>

---

<sup>161</sup> Troiano P, 1999

<sup>162</sup> Döös M et al, 2003

<sup>163</sup> Hennan D & Bennis W, 1999

<sup>164</sup> Döös M et al, 2003

<sup>165</sup> Gustav

<sup>166</sup> Bertil

Vi frågade om det delade ledarskapet hade inneburit någonting som de inte hade förväntat sig. Några hade inget direkt svar på frågan, medan några upplevde att det var roligare än de hade tänkt sig. Erika förklarar. *"Innan vi började hade jag tänkt mycket på praktiska saker som att denna organisation kommer att förändras till det bättre, mycket snabbare, alltså sett mycket till de operativa bitarna. Jag hade inte tänkt så mycket på något annat runtomkring. Men jag tycker att vi har otroligt roligt. Vi har jätteroligt på jobbet varje dag! Jag trivdes hur bra som helst innan också. Jag tänker på söndagen, vad kul att det är måndag imorgon! Det har blivit mer så nu.*

*De tråkiga bitarna i ett chefskap som ett samtal med en medarbetare som det inte fungerar med jag få moraliskt stöd i Felicia och det blir lättare att klara av när hon kan peppa mig".<sup>167</sup> Gustav är inne på samma linje. "Det var inte så genomtänkt innan, men det kändes nog roligare att jobba eftersom vi alltid var två. Det var roligare än jag hade trott, om den ena hade en dålig dag kunde den andra dra igång och stötta och hjälpa till".<sup>168</sup>*

De flesta är samstämmiga när det gäller vad som är bäst med den delade ledarrollen. Bertil vet vad han tycker. *"Man har någon att bolla problem med och kunna hjälpa varandra. Jag känner mig säkrare när vi diskuterat, det är en enorm trygghet".<sup>169</sup> Dan har sin åsikt klar. "Att man är två när något positivt eller negativt dyker upp. Glädje eller problem är alltid bra att dela med någon".<sup>170</sup> Felicia vet vad hon uppskattar. "Vi får enormt mycket gjort. Det är inspirerande och vi har genomfört väldigt mycket som har fått positiva resultat. Vi hade förmodligen kunnat göra det själv, men det hade tagit mycket längre tid. Mina andra ansvarsområden får positiva effekter".<sup>171</sup> Erika har också något hon uppskattar. "Om jag jämför det med att jag hade gjort samma jobb själv så hade jag säkert känt att jag hade gjort ett bra jobb men jag tror att jag gör ett ännu bättre jobb nu, eftersom jag får alla mina egna bra idéer plus Felicias idéer. Och sedan kan det bli att 1+1=3, kombinationen gör att vi dels kan utveckla saker bättre och även ha högre tempo och att det händer saker".<sup>172</sup>*

Sammanfattningsvis menar de flesta att de tack vare sin partner har möjlighet att utnyttja sina styrkor inom det delade ledarskapet. Vidare nämner många att det delade ledarskapet har varit roligare än vad de hade förväntat sig. Slutligen nämner de flesta en eller flera fördelar som förmånen att ha ett bollplank, att arbetet blir roligare samt att nya infallsvinklar gör att det utförda arbetet blir bättre, som det bästa med att dela ledarskapet. Samtliga fördelar har stöd i teorin av Döös och Wilhelmson.<sup>173</sup> Även O'Toole et al har presenterat resultat i samma riktning.<sup>174</sup> Empirin visar sig således återigen överensstämmande med teorin. Intervjupersonerna nämner inte privatlivet när de ska förklara fördelen med ett delat ledarskap utan fokuserar enbart på positiva aspekter i arbetsrollen. Det är möjligt att de positiva effekterna av ett delat ledarskap märks mest i yrkesrollen eftersom de är med sin arbetspartner under arbetstid.

---

<sup>167</sup> Erika

<sup>168</sup> Gustav

<sup>169</sup> Bertil

<sup>170</sup> Dan

<sup>171</sup> Felicia

<sup>172</sup> Erika

<sup>173</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2005

<sup>174</sup> O'Toole J et al, 2002

Övriga delar av dygnet tillbringas utan arbetspartnern vilket gör att det delade ledarskapet inte märks på samma sätt utanför arbetstid.

### 5.2.2 Svagheter med delat ledarskap

Vi frågade intervjupersonerna vad de anser vara det sämsta med det delade ledarskapet. Vidare frågade vi efter egenskaper som är olämpliga som ledare vid ett delat ledarskap. Slutligen frågade vi om det delade ledarskapet hade inneburit mer eller mindre arbetstid.

Det verkar lättare att hitta det bästa än det sämsta med den delade ledarrollen. Några hittar inget negativt med den delade ledarrollen medan andra har hittat några nackdelar. Felicia vet vad hon tycker. *"Det verkar vara svårt för folk att förstå att vi delar tillsammans, det finns inte en chef. Vi måste förklara hela tiden. Annars ser jag inga nackdelar"*.<sup>175</sup> Gustav har haft samma problem som Felicia. *"Det är inte så vanligt, omgivningen är inte van vid det. Vi fick ibland frågan om vem som var ledaren och vissa hade svårt att förstå att vi gjorde det tillsammans"*.<sup>176</sup> Dan upplever ett annat problem. *"Om man har två helt skilda åsikter. Beslutet kan saktas ner. Det blir en 50–50-situation där det saknas en tredje röst som kan avgöra"*.<sup>177</sup>

Många nämner en eller flera av egenskaperna att vara för stark, inte vara prestigelös samt inte kunna ta kritik som exempel på egenskaper som de inte anser är bra i ett delat ledarskap. Dan är en av dem. *"Ingen får vara för stark, det är konfliktdrabbat, man ska söka gemensamma lösningar"*.<sup>178</sup> Erika har också en åsikt i frågan. *"Du måste vara en aning prestigelös, inte helt och hållet, man ska inte ge upp sitt eget. Men det blir ju så att man gör saker tillsammans, ibland blir det ju Felicias förtjänst att det blev så här, även om vi har jobbat ihop. Man måste kunna släppa det. Det är viktigt att det finns hos den andra personen också"*.<sup>179</sup> Bertil fyller på. *"Vi var tre personer från början. Den tredje personen hade några egenskaper som kan fungera som exempel. Han hade oerhört svårt att ta kritik. Han blev arg för småsaker. Han var fyrkantig och ville ha saker på sitt vis. Det slutade med att han fick sluta och att jag och Christer fortsatte själva"*.<sup>180</sup>

Svaren varierade på frågan om det delade ledarskapet tar mer tid än de hade förväntat sig, om det tar det mindre tid eller om det motsvarar förväntningarna. Christer arbetar mer. *"Tiden har ökat med 100 procent. Med ren glädje"*.<sup>181</sup> Erika har en annan åsikt. *"Det tar inte mer tid, vi jobbar på ett annat sätt, effekten blir nog att vi får mer gjort på samma tid om man jämför med innan"*.<sup>182</sup> Gustav har sin åsikt. *"Vissa saker tog mer tid, ibland fick vi diskutera men ofta var det smidigt. Ibland kunde den ena komma med en bra idé vilket gjorde att vi kom snabbare fram så jag tror att det fanns mer att vinna än att förlora. Båda var ofta inne på ett eget spår och när vi sedan diskuterade saken kom vi fram till nya synvinklar vilket gjorde allt bättre."*

---

<sup>175</sup> Felicia

<sup>176</sup> Gustav

<sup>177</sup> Dan

<sup>178</sup> Ibid

<sup>179</sup> Erika

<sup>180</sup> Bertil

<sup>181</sup> Christer

<sup>182</sup> Erika



*Ibland hade någon mer att göra i skolan vilket var ok eftersom den andra då kunde täcka upp så att projektet gick framåt”.*<sup>183</sup>

Sammanfattningsvis har flera av ledarna svårt att hitta uppenbara nackdelar med det delade ledarskapet. Några nämner dock otydligheten som det delade ledarskapet kan innebära för omgivningen som en nackdel. Även konfliktsituationer nämns som en negativ aspekt av det delade ledarskapet. Ett av våra delade ledarskapspar var tre ledare när de slog samman sitt företag. Idag är det bara två stycken, eftersom personkemin inte stämde med den tredje parten. Det tyder även på vikten av att det är en fördel för ledarna om de känner varandra sedan tidigare. Detta får stöd i teorin av Döös et al om att olika ledarstilar och värderingar hos ledarna kan utlösa konflikter. En välfungerande relation mellan ledarna är ett måste för att ledarskapet överhuvudtaget ska fungera.<sup>184</sup> Många av våra intervjupersoner nämnde inte otydlighet med budskap och arbetsfördelning till de anställda som en negativ konsekvens av det delade ledarskapet. Anledningen till detta kan vara att de arbetar i små organisationer där de har en nära kontakt med sina medarbetare. Informationen försvinner helt enkelt inte på vägen. Slutligen menar några att det delade ledarskapet lett till mer arbetstid eftersom vissa frågor kräver mer diskussion. O’Toole et al, tar upp samtliga av dessa egenskaper som otydlighet och uppkomst av konflikter som negativa sidor av det delade ledarskapet.<sup>185</sup> Även Döös och Wilhelmson menar att dessa egenskaper är två av baksidorna med delat ledarskap.<sup>186</sup> Återigen finns en samstämmighet mellan teori och empiri. Det är tänkvärt att de för- och nackdelar som tas upp av våra intervjupersoner stämmer så väl överens med teorin. Det kan innebära att variabler som ålder, land, organisationsstruktur och så vidare är av mindre betydelse.

## 5.3 Kontexten kring delat ledarskap

### 5.3.1 Kommunikation inom delat ledarskap

Vi frågade hur kommunikationen är mellan intervjupersonen och arbetspartnern. En annan fråga var om intervjupersonerna upplever att de har lika mycket kontakt med medarbetarna.

De flesta menar att de har en bra kommunikation och att de pratas vid dagligen. Dan förklarar. *”Den är oftast bra, men den är inte konfliktfri. Det vore fel att säga. Det önskar jag inte att den vore. Det är utvecklande för oss och företaget med konflikter. Viktigt att man kan lösa de problem vi har och komma framåt. Vi pratar varje dag”.*<sup>187</sup> Erika utvecklar sin åsikt. *”Vi tänkte inledningsvis att vi var lite rädda att missa information. Vi har våra skrivbord bredvid varandra i ett öppet kontorslandskap så när hon pratar med medarbetarna så hör jag lite och vet att diskussionen har förts. Sedan diskuterar vi det mesta med varandra. Vi pratar ofta i telefon med varandra i bilen på vägen hem. Vi har enskilda rum där vi pratar varje dag och ibland flera gånger varje dag. Ibland räcker det med fem minuter”.*<sup>188</sup>

---

<sup>183</sup> Gustav

<sup>184</sup> Döös M et al, 2003

<sup>185</sup> O’Toole J et al, 2002

<sup>186</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2005

<sup>187</sup> Dan

<sup>188</sup> Erika

Christer ger sin syn. ”Den är bra. Vi tar ett litet snack på morgonen. Sedan är dagen i gång. Sedan kåkar vi lunch, då ventilerar vi mycket”.<sup>189</sup>

Bertil berättar hur kontakten med medarbetarna fungerar i hans fall. ”De vänder sig till oss i de frågor som de vet att vi är duktiga på att besvara. Det har aldrig varit något problem, men jag har nog mer kontakt eftersom en av de anställda jobbar inom samma område som mig”.<sup>190</sup> Gustav delar med sig av sin åsikt. ”Jag tror att vi hade ungefär lika kontakt med de i kommittén, möjligen att David hade lite mer. Vi växlade i kontakt under tiden, även här gick det i vågor och beroende på vilket ämne det handlade om”.<sup>191</sup>

Anders ger sin syn. ”Ja. Peter gör ju i och för sig deras lön, men det är det enda”.<sup>192</sup>

Sammanfattningsvis menar samtliga att de har en god och daglig dialog med sin partner. I vissa fall uppkommer konflikter, men leder i de flesta fall till utvecklande samtal. Empirin finner stöd i teorin som lyfter fram att bra kommunikation är något av det viktigaste, för att få ett effektivt och fungerande ledarskap.<sup>193</sup> Även våra intervjupersoner ansåg att det är viktigt att ledarna kommunicerar med varandra mycket, så att de kan delge medarbetarna samma information. De ansåg att de hade en god och tät kommunikation med sin ledarpartner och att det var ovanligt med frågande medarbetare som fått olika instruktioner. Engqvist menar att samtal inte behöver leda till en samsyn i en fråga utan att det viktigaste är att förstå hur den andra personen resonerar.<sup>194</sup> Vi kan tänka oss att en väl fungerande kommunikation kan innebära mer än bara väl fungerande samtal om arbetslivet. Vi tror att det går att använda kommunikationen i ett delat ledarskap för att ikläda sig olika roller när den andra hälften behöver det. Exempel på det skulle kunna vara som samtalspartner, coach, mentor och psykolog.

Avslutningsvis säger intervjupersonerna att de i de flesta fall hade ungefär lika mycket kontakt med medarbetarna. En svårighet som kan uppkomma om inte ledarna kommunicerar med varandra är att de ger olika budskap till medarbetarna och oklarheter kan uppstå.<sup>195</sup> Erikson skriver att en öppen kommunikation i organisationen där medarbetarna känner till målen leder till ökad motivation.<sup>196</sup>

### 5.3.2 Privatliv och medarbetare

Vi presenterar i detta delkapitel först de frågor som rör hur intervjupersonerna tänkte innan tillträdet. Efter en sammanfattning tar frågorna som handlar om efter tillträdet vid.

Vi frågade om intervjupersonerna trodde att deras privatliv skulle påverkas av det delade ledarskapet samt om dem trodde att deras medarbetare skulle reagera på det delade ledarskapet. Ungefär hälften trodde att deras privatliv skulle påverkas medan ungefär hälften inte trodde att privatlivet skulle påverkas.

---

<sup>189</sup> Christer

<sup>190</sup> Bertil

<sup>191</sup> Gustav

<sup>192</sup> Anders

<sup>193</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2003

<sup>194</sup> Engqvist A, 1994

<sup>195</sup> Döös M & Wilhelmson L, 2003

<sup>196</sup> Erikson P, 2007

## *Delat glädje är dubbel glädje*

*– En kvalitativ studie om delat ledarskap*

---

Gustav skrattar till innan han svarar. *”Vilket privatliv? När vi jobbade visste jag att det skulle bli mycket kvällar och helger men det kändes bara roligt att lägga tid på det”*.<sup>197</sup> Anders trodde inte att privatlivet skulle påverkas. *”Nej, det trodde jag inte. Jag kan inte jobba mindre för att jag driver ett bolag tillsammans med någon annan. Däremot är det större riskexponering om man är helt själv. Är du ensam exponerar du dig själv och indirekt din familj på ett värre sätt än du jobbar i ett team”*.<sup>198</sup>

Några trodde att medarbetarna skulle reagera lätt negativt när det blev känt att det skulle bli ett delat ledarskap. Ungefär hälften trodde inte på någon reaktion överhuvudtaget. Felicia trodde att medarbetarna skulle vara skeptiska. *”Jag hade förväntningar om att medarbetarna inte skulle förstå hur det skulle gå till. Vem ska jag prata med? Prata med oss båda”*.<sup>199</sup> Gustav var också undrande. *”Jag var lite osäker på om de skulle lyssna på oss båda och om någon av oss skulle få en mer framträdande ledarroll”*.<sup>200</sup> Dan förväntade sig inte någon reaktion. *”Företaget har alltid haft ett delat ledarskap på ett eller annat sätt så därför trodde jag inte på någon speciell reaktion”*.<sup>201</sup>

Eftersom detta delkapitel innehåller frågor om både före och efter tillträdet gör vi en kort sammanfattning här om frågorna som behandlar tiden före tillträdet. Sammanfattningsvis trodde ungefär hälften att privatlivet skulle påverkas till det bättre medan hälften inte trodde på någon effekt. Det var liknande resultat på frågan om hur de trodde att medarbetarna skulle reagera. Några trodde att medarbetarna skulle vara skeptiska, medan några inte förväntade sig någon reaktion.

Intervjupersonerna fick besvara frågorna om deras privatliv hade påverkats av det delade ledarskapet samt hur bra de själva tyckte att de lyckades kombinera arbete och privatliv. Dessutom undrade vi hur den närmaste omgivningen reagerade på det delade ledarskapet. Slutligen undrade vi hur medarbetarna reagerade på att det skulle bli ett delat ledarskap.

Några tyckte inte att privatlivet hade påverkats av det delade ledarskapet, medan andra ansåg att det hade gjort det. Erika ser en förändring. *”Jag kanske jobbar mer för att jag tycker det är roligare att jobba”*.<sup>202</sup> Anders märker ingen skillnad. *”Nej, jag har alltid jobbat mycket och det gör jag nu också”*.<sup>203</sup> Felicia har också tankar i frågan. *”Nej, jag jobbar inte mer, möjligen utvecklat mig mer som individ”*.<sup>204</sup>

Flera tycker att det har gått bra att kombinera arbete och privatliv, men många nämner inte det delade ledarskapet som en anledning. Gustav har tankar i frågan. *”Vi la ner mycket tid, men jag tyckte det var så kul så det gjorde inget. Vi kämpade ihop och hade roligt. Mina andra vänner har nog märkt att jag träffat dem mindre”*.<sup>205</sup>

Christer har ingen skillnad mellan arbete och privatliv. *”Arbetet är mitt privatliv, arbetet går runt i huvudet hela tiden.*

---

<sup>197</sup> Gustav

<sup>198</sup> Anders

<sup>199</sup> Felicia

<sup>200</sup> Gustav

<sup>201</sup> Dan

<sup>202</sup> Erika

<sup>203</sup> Anders

<sup>204</sup> Felicia

<sup>205</sup> Gustav

## Delad glädje är dubbel glädje

– En kvalitativ studie om delat ledarskap

---

*Jag vaknar klockan 3-4 varje morgon och går igenom grejer jag ska göra på dagen och grejer jag gjorde igår. Kommer jag att hinna med att ta in de grejerna som kunderna vill ha? Det är lite sjukt att man kan bli kär i sitt arbete. Det har blivit som en hobby”.<sup>206</sup> Erika är nöjd med sin situation. ”Jag tycker att det går jättebra. Just denna perioden i livet så jobbar jag så mycket som jag känner att jag vill och kan och sen så tar min man hand om hämtning och lämning på dagis, mat och städning. Den fördelningen går jättebra”.<sup>207</sup>*

Vissa fick reaktioner från den närmaste omgivningen medan det för andra inte kom någon reaktion. Christer fick positiv respons. ”Det var skönt för mig och min fru på det sättet att jag helt plötsligt kunde ta semester, för det hade jag inte haft på 10 år. Jag kunde aldrig gå ifrån mitt kontor för många av mina kunder gör reparationer på somrarna. Det var ett ljus i tunneln”.<sup>208</sup> Anders har inte fått någon reaktion, men har ändå tankar i frågan. ”Min sambo, har ingen direkt insyn i vårt företag. Men det borde vara så att man känner större trygghet, för om det händer något så är man inte själv, vilket borde smitta av sig på familjen”.<sup>209</sup>

Vi frågade hur medarbetarna reagerade när de fick veta att det skulle bli ett delat ledarskap. Några av cheferna fick inte någon reaktion medan andra märkte av viss osäkerhet från medarbetarna inledningsvis. Anders ger sin syn. ”Det var ingen speciell reaktion eftersom de två anställda vet inom vilka områden vi verkar och därför vänder sig till den de behöver. De har lärt sig var de ska vända sig. Semester och lön tar vi gemensamma snack med dem, de känner inte att det är så konstigt. De anställda vet vem de ska vända sig till, leverantörerna vet att det är två ledare. Utomlands står det Management Director på bådas visitkort för att kineserna ska förstå båda är beslutsfattare”.<sup>210</sup> Dan har inte märkt någon reaktion. ”Företaget har alltid haft ett delat ledarskap, det kan vara anledningen till att det inte blev någon speciell reaktion”.<sup>211</sup> Erika upplevde initiala funderingar från medarbetarna. ”Det blev mycket lättare än vad jag hade förväntat mig. De första reaktionerna från medarbetarna var: Hur har ni delat upp det? Vissa tyckte att det var konstigt att vi inte delat upp vissa arbetsområden och undrade hur vi skulle kunna hålla reda på det och hur det skulle gå? Men det var mer positiva reaktioner än vad jag hade förväntat mig. Jag tror att den största osäkerheten bland personalen var att: när jag behöver gå till chefen, vem går jag till? Det där har vi försökt vara rätt så tydliga med att man med de dagliga operativa frågorna när det gäller eleverna är uppdelade. Att den klassen går till Felicia och den klassen går till mig. Alla andra frågor jobbar vi tillsammans med”.<sup>212</sup>

Sammanfattningsvis verkade de flesta anse att det delade ledarskapet inte har påverkat privatlivet i någon större utsträckning. Några menade att anledningen till att det inte påverkat privatlivet så mycket och varför det går så bra att kombinera arbetsliv och privatliv är att arbetet är så roligt.

---

<sup>206</sup> Christer

<sup>207</sup> Erika

<sup>208</sup> Christer

<sup>209</sup> Anders

<sup>210</sup> Bertil

<sup>211</sup> Dan

<sup>212</sup> Erika

Vidare ansåg några att det inte finns någon skillnad på arbetsliv och privatliv, då det ständigt har arbetet i sina tankar. Ahlthorp skriver om tre olika drivkrafter bakom ledares ständiga arbete. Dessa innebär att man dras till något och är engagerad, rädslan att förlora något eller att viljan att fly från något<sup>213</sup>. Det är svårt att applicera vilka drivkrafter som ligger bakom våra intervjupersoners beteende, eftersom det kan vara omedvetna drivkrafter som cheferna inte själva är medvetna om.<sup>214</sup> Vi tror dock att våra intervjupersoner drivs av att de tycker det är roligt och känner ett otroligt engagemang för sitt arbete. Detta kan bero på att de flera driver sina egna företag som de själva har startat upp.

Anledningen till att våra intervjupersoner inte anser att det är någon nackdel att de arbetar så mycket finner stöd i teorin av Ahlthorp som skriver att det är den andre parten i förhållandet och de övriga familjemedlemmarna som blir lidande i form av att de måste anpassa sig och svårigheten i att planera. Vidare skriver hon även om komplexiteten med dubbla karriärer i en familj och att den ena parten oftast får ge vika, vilket i våra intervjupersoners fall inte varit dem själva.<sup>215</sup> Vi tror att svaren hade blivit annorlunda på denna fråga om vi hade frågat intervjupersonernas familjer. Ahlthorp skriver även att i många chefers liv är vänskap en bristvara. Många chefer väljer därför att göra affärskontakterna, kollegerna eller partikamraterna till sina vänner. Konsekvenserna blir att de förutom arbetet även delar en fritid.<sup>216</sup> Trots att Ahlthorp skriver om traditionella ledare anser vi att det går att göra en jämförelse med våra intervjupersoner, eftersom många av dem var ensamma chefer innan de ingick i det delade ledarskapet. Att dela ledarskapet med en gammal vän anser vi, likt Ahlthorp skriver, vara att förena nytta med nöje, det vill säga arbete med fritid. Vidare menar några att de inte fick någon särskild reaktion från den närmaste omgivningen när de berättade att de skulle dela sitt ledarskap. Andra menar att det delade ledarskapet är positivt för livskamraten eftersom det kan möjliggöra exempelvis mer ledighet och ökad trygghet. Då vi anser att det är ett relativt stort steg att dela ledarskapet tycker vi att det är märkligt att inte den närmaste privata kretsen reagerat mer. Kanske upplever de förändringen som relativt liten.

Slutligen fick några intervjupersoner inte någon reaktion från medarbetarna när de tillkännagav att de skulle dela sitt ledarskap medan andra intervjupersoner upplevde att medarbetarna reagerade bättre än förväntat. En anledning till det sistnämnda kan, enligt Döös et al, vara att det delade ledarskapet gör att det finns mer tid och ork att bygga relationer med medarbetarna.<sup>217</sup> Det är intressant att notera att en del medarbetare reagerade positivt. Förändringsarbete brukar, enligt våra erfarenheter, överlag inte mottas med glada miner. Vi anser att det är insiktsfullt av medarbetarna om dem förutsåg att dem genom det delade ledarskapet skulle få mer tillgång till en chefsperson.

### 5.3.3 Delat ledarskap i framtiden

Vi frågade intervjupersonerna vad de tror om delat ledarskap i framtiden. Erika delar med sig av sina tankar. ”*Jag tror att det kommer att bli vanligare och vanligare. Jag ser bara fördelar om man har det delade ledarskapet med rätt individ.*”

---

<sup>213</sup> Ahlthorp B, 2002

<sup>214</sup> Ahlthorp B, 2002

<sup>215</sup> Ahlthorp B, 2002

<sup>216</sup> Ahlthorp B, 2002

<sup>217</sup> Döös M et al, 2003

*Men det gäller även i andra sammanhang. Jag tror framförallt att det är en fördel för många kvinnor om man vill gå vidare med sina arbetsuppgifter och göra någonting mer. En chefsroll kräver mycket tid, men rent mentalt är jag med mina arbetsuppgifter många timmar utanför arbetet. Jag tror att det är svårt för två i en familj att ha ett enskilt chefskap. Jag har alltid en backup, den här veckan måste jag ta mer ansvar hemma för mina tre barn eftersom min man varit bortrest, det har gått utmärkt eftersom Felicia finns. Hade jag inte haft henne hade jag varit tvungen att stanna längre på jobbet. Så kan man supporta varandra och det är dessa grejerna som gör att man kan kombinera lättare. De jag känner och som är i övre tonåren ställer helt andra krav idag än vad vi gjorde och det kommer självklart påverka”.<sup>218</sup> Gustav berättar hur vad han tror. ”Jag tror att det är en grym grej om det funkar som mellan mig och David. Vi har börjat prata om att göra något nytt tillsammans. Jag tror att det blir bättre och lättare att vara två, men jag tror att det är viktigt att känna varandra. Respektera varandra är väldigt viktigt, ingen ska vara på toppen. Det kan nog vara lättare att dela med åldern, jag kände att jag ville ha mer uppmärksamhet än jag fick i början vilket jag nog inte skulle ha gjort om fem eller tio år. Jag tror att det lättare att dela efterhand i livet”.<sup>219</sup> Bertil vet vad han tror. ”Om personkemin stämmer och man kan lita på varandra är det en styrka, som ensam chef är man ensam. Många gånger som VD kände jag att det hänger på mig. Det var en del tunga beslut att ta själv. Jag tror att någon är bra på något och att man naturligt hittar sina roller, liksom i ett äktenskap, vem som ska göra vad”.<sup>220</sup> Dan berättar vad han tror. ”Jag tror att det är bra. Har du inte delat ledarskap anser jag att man måste ha en mentor, för att bolla tankar och idéer. Man skulle kunna ha varsin mentor. Det är en klar fördel att dela med någon. Många kompisar som är chefer själva känner ensamhet”.<sup>221</sup>*

Sammanfattningsvis säger intervjupersonerna att de tror att delat ledarskap kommer bli allt vanligare i framtiden. De menar att möjligheten till avlastning är en viktig orsak då ungdomar idag ställer andra krav på de organisationer de arbetar inom. Ahlthorp skriver att de företag som lyckas underlätta för de dubbla karriärfamiljerna kommer att ha ett stort försprång. Vidare skriver hon även att det kommer krävas mer av framtidens chefer, då de kommer att leda medarbetare med högre utbildning, större självständighet samt en mer ifrågasättande attityd.<sup>222</sup> Detta anser vi kommer leda till att beslut kommer fattas lägre ner i organisationerna. Vi tror att det delade ledarskapet kan öppna upp dörrar i framtiden för personer som idag av olika anledningar inte kan eller vill vara en traditionell chef.

## 5.4 Sammanfattning av resultat

Nedan presenteras återigen vårt syfte för att läsaren lättare ska kunna bilda sig en uppfattning om undersökningen nått de resultat som vi strävade efter i syftet.

Vi vill genom denna uppsats, ur ledares synvinkel, undersöka och få en förståelse för de bakomliggande orsakerna till varför delat ledarskap förekommer.

---

<sup>218</sup> Erika

<sup>219</sup> Gustav

<sup>220</sup> Bertil

<sup>221</sup> Dan

<sup>222</sup> Ahlthorp B, 2002

## *Delad glädje är dubbel glädje*

*– En kvalitativ studie om delat ledarskap*

---

Vidare vill vi, även ur ledares perspektiv, redogöra för de konsekvenser som uppkommer av delat ledarskap för ledarna, medarbetarna, familjerna och organisationerna.

Orsakerna till att intervjupersonerna ville dela sitt ledarskap är skiftande men flera menade att det skulle bli roligt och att det var ett bra sätt att få arbeta nära en annan person som de uppskattade och kunde vända sig till i alla lägen. De flesta menar de tack vare sin partner har möjlighet att utnyttja sina styrkor som delad ledare och att arbetet därigenom blir mer effektivt, vilket gynnar organisationen. Alla intervjupersonerna hade svårt att hitta uppenbara nackdelar med det delade ledarskapet. Några nämner otydligheten, som det delade ledarskapet kan innebära för omgivningen som en nackdel. Samtliga ledare ansåg att de hade en god och daglig dialog med sin arbetspartner. Det verkade inte som att det delade ledarskapet har påverkat privatlivet i någon större utsträckning. Däremot hade några medarbetare reagerat positivt eftersom det inneburit mer tillgänglighet till en chef. Avslutningsvis sade intervjupersonerna att de trodde att delat ledarskap kommer bli allt vanligare i framtiden.

Slutligen vill vi kommentera vårt syfte med uppsatsen. Syftet skrevs i början av uppsatsen och vi har valt att hålla fast vid syftet under uppsatsens gång. Med tiden har vi dock märkt att vissa delar av syftet har fått en större tyngdpunkt i uppsatsen. Detta var en följd av intervjupersonernas svar angående deras privatliv.

## 6. Slutsats

*Nedan presenteras vår slutsats samt bidrag till forskningen. Därefter ges förslag på vidare forskning.*

### 6.1 Slutsats och bidrag till forskningen

Att dela ledarskapet har i flera fall för våra intervjupersoner inte varit en strävan. Tvärtom verkar det istället i flera fall ha varit slumpen som gjorde att det blev ett delat ledarskap och denna förändring har närmast passerat omärkligt. Vi tycker att detta är anmärkningsvärt eftersom vår uppfattning är att det är en stor förändring att dela ledarskapet både för ledarna själva och för organisationen. Vi menar, med utgångspunkt i våra teorier, att delat ledarskap är en genomgripande organisationsförändring.

Många av våra ledare upplever att de arbetar minst lika mycket efter tillträdet av den delade ledarrollen. Anledningen till det är främst att det delade ledarskapet har inneburit att det har blivit roligare att arbeta. Däremot känner fler att det finns en möjlighet och en trygghet att kunna ta ledigt eller gå tidigare från jobbet vilket kan gynna privatlivet. Dock tar flera arbetet med sig hem i tankarna. Vi tror att det är vanligt bland alla typer av chefer, men att våra chefer delvis gör det då några av dem har egna företag.

Många individer har ett behov av både karriär och privatliv och vill inte göra avkall på någon av delarna. Det är svårt att kombinera delarna vilket gör att den ena delen ibland går ut över den andra. Detta kan leda till exempelvis skilsmässa, dåligt samvete för barn eller att en individ tackar nej till en chefsbefattning. Då fler och fler 40-talister pensioneras uppstår stora hål på arbetsmarknaden med vakanta chefstjänster. Det är en förlust, både för Sverige och för individen själv, om individen tackar nej för att chefskapet är för betungande eller tar för mycket tid. Därför tror vi att exempelvis hushållsnära tjänster är en bra möjlighet för dem som vill kombinera arbetsliv och privatliv. Vidare tror vi även att delat ledarskap kan innebära ökade möjligheter att hinna med båda delarna eftersom individen därigenom får större frihet.

Vi har nämnt svårigheter med att vara ensam ledare i en alltmer komplex och globaliserad omvärld. Kanske är det så att det i framtiden blir allt svårare att orka och klara en sådan roll på egen hand? För att lyckas kan det vara en fördel att vara två. Därmed inte sagt att delat ledarskap alltid är bra eller fungerar. Vi tror dock att delat ledarskap är ett ledarskap för framtiden, dock under vissa förutsättningar. Många har nämnt att det är en fördel att de upplever sig vara olik sin partner inom vissa områden vilket gör att en komplettering uppstår. Vi vill göra en liknelse med människans hjärna som består av två halvor med olika egenskaper. Tänk vad bra om en organisation kan sätta samman en skarp vänster- och en skarp högerhalva.

Vi anser att delat ledarskap fortfarande är relativt ovanligt. Däremot tror vi att det finns en stor potential för delat ledarskap i framtiden. Detta grundar vi på alla positiva reflektioner som vi tagit del av från både tidigare teori och vår egen forskning. Vi tror att de personer som använder sig av ett delat ledarskap kan påverka fler än de tror att våga prova samma sak. Exempelvis fick intervjupersonerna i vår studie väldigt lite reaktioner från sin omgivning. En anledning till det kan vara att intervjupersonerna



inte pratade med sin omgivning om det delade ledarskapet. För att kommunicera styrkan med ett delat ledarskap anser vi att ledarna själva måste föra budskapet om fördelarna med delat ledarskap till sin omgivning. Då kan fler få upp ögonen för det. Även om fler skulle upptäcka och få en positiv inställning till delat ledarskap kan det finnas anledningar som leder till att det ändå inte skulle förekomma i så stor utsträckning. Exempel på faktorer som kan förhindra delat ledarskaps utbredning kan vara brist på god personkemi och prestigelöshet samt en organisationsstruktur som inte är öppen för denna typ av lösning.

Maslows behovspyramid har funnits länge.<sup>223</sup> Nuförtiden behöver vi svenskar inte bekymra oss om mat och boende utan kan koncentrera oss på att nå högre i pyramiden. Ett ökat behov av personlig utveckling krävs av alltfler individer i vårt samhälle. Vi tror att det delade ledarskapet även innebär en personlig vinst i form av utveckling och självförverkligande. Vi tror att individens starka sidor förstärks genom att ledaren kontinuerligt får feedback på sitt arbete. Vidare tror vi att ett ständigt utbyte av idéer och tankar utvecklar och höjer kunskapsnivån för individen och därmed även organisationen. Rädslan för att misslyckas och att kunna ta ett nederlag känns inte lika skrämmande, då ledarna har sin partner att söka stöd hos. Slutligen tror vi att de positiva effekterna av ett lyckat delat ledarskap spiller över på medarbetarna.

Vi anser att många individer redan idag, omedvetet använder sig av delat ledarskap i olika former. I många fall delar två individer, som har valt varandra, att dela ledarskapet. Individerna har ofta liknande värderingar, god personkemi samt ett gemensamt ansvar. Förhoppningsvis förekommer en god daglig dialog även om det ibland uppkommer konflikter. Meningsskiljaktigheter behöver inte leda till problem utan kan istället skapa en bredare synvinkel i en fråga. Tror du att ovanstående beskrivning handlar om delat ledarskap i arbetslivet? Fel! Vi talar om föräldraskapet! Föräldraskapet ses som en självklarhet för många individer och det är i många fall även det största och viktigaste som inträffar i livet. Då föräldraskapet är ett livslångt åtagande anser vi att fler borde våga prova delat ledarskap i arbetslivet.

## 6.2 Förslag på vidare forskning

Vi har noterat att det finns lite forskning gjord kring delat ledarskap. Det finns därför många olika områden att utforska i framtiden. Vi har valt att intervjua chefer som delar ledarskapet. Det hade varit intressant att göra en fallstudie och undersöka hur medarbetare som har delade ledare, upplever sin situation.

Ett annat intressant forskningsområde i framtiden hade varit att jämföra två liknande organisationer, där den ena organisationen använder sig av delat ledarskap medan den andra använder sig av traditionellt ledarskap.

---

<sup>223</sup> Bärmark J., (1985) *Självförverkligandets psykologi: ett centralt tema i Maslows tänkande*

## Referenser

- Ahltopp B., (2002) *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Kristianstad: Kristianstads boktryckeri AB
- Alvesson M. & Sköldbäck K., (2008) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur
- Andersson B-E., (1994) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, Kristianstad: Rabén Prisma
- Bolman L. G. & Deal T. E., (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Bryman A., (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Daleke Grafiska AB
- Bärmark J., (1985) *Självförverkligandets psykologi: ett centralt tema i Maslows tänkande*, Stockholm: Natur och kultur
- Cohen L., Manion L. & Morrison K., (2007) *Research methods in education. Sixth edition*, New York: Routedge
- Döös M., Hanson M., Backström T., Wilhelmson L. & Hemborg Å., (2005) *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv - kartläggning av förekomst och chefers inställning*, Stockholm: Elanders Gotab
- Döös M. & Wilhelmson L., (2003) *Delat ledarskap en trend i vardande?*, ur antologin *Ute och inne i svenskt arbetsliv* av Casten von Otter, Arbetsliv i omvandling 2003:8, Arbetslivsinstitutet, Stockholm
- Döös M., Wilhelmson L. & Hemborg Å., (2003) *Delat ledarskap som möjlighet*, ur antologin *Förnyelse på svenska arbetsplatser - balansakter och utvecklingsdynamik* av Lena Wilhelmson, Arbetslivsinstitutet, Stockholm
- Edlund C., Ahltopp B., Andersson G. & Kleppstö S., (1990) *Karriärer i kläm- Om chefen, familjen och företaget*, Lund: Studentlitteratur
- Engquist A., (1994) *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen. Andra upplagan*, Smedjebacken: Smegraf
- Erikson P., (2007) *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Kristianstad: Liber AB
- Greenberg-Walt C. L. & Robertson A. G., (2001) *The evolving role of executive leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass
- Heenan D. & Bennis W., (1999) *Co-leaders. The power of great partnerships*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

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

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

Jacobsen D-I., (2003) *Förståelse, beskrivning och förklaring. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*, Danmark: Narayana Press: Studentlitteratur

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

O'Toole J., Galbraith J. & Lawler E. E. I. (2002) When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership, *California Management Review*, 44

Sally D., (2002) Co-leadership: Lessons from republican Rome, *California Management Review*, 44

Svenning C., (2000) *Metodboken*, Eslöv: Lorentz förlag

Tallberg L., (5/2008) Vi startade en skola tillsammans, *M-Magasin*

Troiano P., (1999) Sharing the trone, *Management Review*, 88

Thurén T., (2005) *Källkritik*, Malmö: Liber

Yukl G., (2002) *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International, Inc.

Öman S., (2005) *Juridiska aspekter på samledarskap – Hinder och möjligheter för delat ledarskap*, Arbetslivsrapport 2005:29, Stockholm: Arbetslivsinstitutet

### *Muntliga källor*

Intervju med Anders, 2008-04-08, Halland

Intervju med Bertil, 2008-04-16, Halland

Intervju med Christer, 2008-04-16, Halland

Intervju med Dan, 2008-04-17, Småland

Intervju med Erika, 2008-04-24, Skåne

Intervju med Felicia, 2008-04-24, Skåne

Intervju med Gustav, 2008-04-25, Skåne

## Frågeguide

### 1) Introduktion

Namn:

Födelseår:

Organisation samt tjänst:

### 2) Muntlig intervju

#### Före tillträdet av den delade ledarrollen

- Hade du någon ledarskapserfarenhet innan tillträdet?
- Var det enskilt ledarskap eller delat ledarskap?
- Strävade du efter att dela ditt ledarskap innan du blev tillfrågad?  
Varför/varför inte?
- Vad tror du har påverkat din föreställning om delat ledarskap?
- Varför ville du dela ditt ledarskap?
- Var det något som gjorde att du tvekade?  
Varför/varför inte?
- Hur fick du din delade ledarbefattning?
- Vilka egenskaper ansåg du var bra att ha i en delad ledarroll innan du tillträdde?
- Fanns det någon egenskap som du ansåg inte är bra att ha i en delad ledarroll jämfört med en ensam ledare?
- Fick du någon speciell förberedelse inför att bli dela ledarskapet?
- Trodde du att ditt privatliv skulle påverkas av ditt delade ledarskap?  
I så fall hur?
- Hur trodde du att din närmaste omgivning skulle reagera när du skulle dela ledarskapet?
- Hur reagerade medarbetarna när de fick veta att det skulle bli ett delat ledarskap?
- Hur trodde du att du skulle vara i den delade ledarrollen?
- Hur delaktig var du i valet av din partner?

- Sammanfattningsvis, vad hade du för förväntningar innan du tillträdde?

**Efter tillträdet av den delade ledarrollen**

- Har ditt privatliv påverkats av ditt delade ledarskap?  
I så fall hur?
- Hur bra tycker du att du lyckas kombinera arbete och privatliv?
- Ställer du krav på organisationen att ditt privatliv ska få ta plats?
- Hur har din närmaste omgivning reagerat på att du delat ledarskapet?
- Hur är du i din delade ledarroll?
- Vad tycker du är dina starka och svaga sidor i din delade ledarroll?  
Varför?
- Vad är det bästa med din delade ledarroll?  
Varför?
- Vad är det sämsta med din delade ledarroll?  
Varför?
- Har det delade ledarskapet inneburit någonting du inte hade förväntat dig?
- Hade du förberett dig på samma sätt idag, om du på nytt skulle stå inför att dela ledarskapet?
- Tar det delade ledarskapet mer tid än du hade förväntat dig, tar det mindre tid eller motsvarar det dina förväntningar?
- Vad anser du om balansen inom ert delade ledarskap när det gäller exempelvis arbets- och ansvarsfördelning?
- Hur är kommunikationen mellan dig och din kompanjon?
- Upplever du att ni har lika mycket kontakt med era anställda?
- Har du efter att du tillträdde i din delade ledarroll förkovrat dig i något som handlar om delat ledarskap?
- Vad tror du om delat ledarskap i framtiden?
- Är det något du vill tillägga?
- Går det bra om vi hör av oss till dig igen om det är något vi tycker är oklart?