

PEDM24: Masteruppsats 30hp

Seminariedatum: 2020-06-05

VT2020

Kan chefers olikheter vara ett hinder i arbetet?

En forskningsstudie om delat ledarskap
ur ett medarbetarperspektiv

Minela Ahmetovic

Handledare

Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Masteruppsats 30hp
Sidantal:	51 sidor
Titel:	Kan chefers olikheter vara ett hinder i arbetet? – <i>En forskningsstudie om delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv</i>
Författare:	Minela Ahmetovic
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2020-06-10
Sammanfattning:	<p>Globalisering har resulterat i att fler förväntningar ställs på arbetsmarknaden och organisationer. Detta har medfört till att chefsrollen anses vara mer laddad än tidigare vilket ökar en chefs arbetsbelastning. Organisationer försöker i större utsträckning finna lösningar på att avlasta chefsrollen där organisationer i samband med detta har valt att införa ledningsformen delat ledarskap i sina verksamheter. Strukturen på delat ledarskap kan variera men en gemensam nämnare är att det är två chefer som samarbetar. Syftet med denna studie är att analysera ifall en personalgrupp påverkas av ett delat ledarskap samt om chefernas sätt att leda påverkar medarbetarnas arbetssituation. Studien använder sig utav en kvalitativ metod med ett urval på tio personer som är under ledning av ett delat ledarskap inom samma organisation. Ledningsformen infördes i organisationen för två år sedan. Samtliga respondenter har arbetat inom organisationen i tre år och har därmed erfarenhet av både ett traditionellt och delat ledarskap. Resultatet visar att medarbetare påverkas av ett delat ledarskap ur en både positiv och negativ aspekt. Medarbetare lyfter upp tillgänglighet hos chefer och feedback som en styrka med ledningsformen medan chefernas förhållningssätt mot varandra ses som en svaghet. Slutsatsen i studien är att medarbetare påverkas av ett delat ledarskap eftersom det är en ny struktur som de behöver förhålla sig till. Det bör finnas en tydlighet kring roller och tillvägagångsätt. Chefernas olika sätt att leda får konsekvenser för både verksamheten och medarbetarnas arbetssituation då detta genomsyras i hela organisationen. Chefernas samarbete är därmed en viktig aspekt för att ledningsformen ska lyckas.</p>
Nyckelord:	Delat ledarskap, chefer, medarbetare, arbetssituation

Populärvetenskaplig presentation

Chefers förhållningssätt mot varandra påverkar medarbetarens arbetssituation. Det är vad resultatet i denna studien visar. Studiens syfte var att analysera ifall en personalgrupp påverkas av ett delat ledarskap samt om chefernas sätt att leda påverkar medarbetarnas arbetssituation. Studien, som baseras på tio intervjuer, visar både på positiva och negativa aspekter med ett delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv. Den positiva aspekten anses vara att chefer är mer tillgängliga och ger mer feedback till sina medarbetare. Delat ledarskap får däremot en negativ innebörd ifall chefer inte kan samarbeta och sänder ut olika direktiv till personalgruppen. Delat ledarskap blir mer aktuellt i dagens arbetsmarknad, men varför har detta fenomen setts som intressant att studera? Vad har den för betydelse för samhället och organisationer?

Dagens arbetsmarknad ställs i allt större utsträckning för utmaningar som kommer från bland annat globaliseringen. Detta har resulterat i att organisationer arbetar med att finna vägar för att visa på en högre grad av flexibilitet. Denna studie anses vara viktig då chefsrollen idag är allt mer ansträngd. Det grundar sig i att interna och externa aktörer ställer högre krav på organisationen än tidigare vilket i praktiken innebär att det finns förväntningar på en chef och verksamheten som bedrivs. Organisationer på arbetsmarknaden försöker finna lösningar på hur chefsrollen allt mer komplexa arbetsbelastning kan underlättas. En av lösningarna som organisationer väljer att implementera i verksamheten är delat ledarskap. Ledningsformen kan variera i struktur men en gemensam nämnare är att det är två chefer som samarbetar och ansvarar för verksamhetens olika delar. På så vis kan cheferna underlätta för varandra med de arbetsuppgifter som ingår i chefsrollen. I dagsläget så finns det forskning som behandlar chefernas syn på delat ledarskap. Däremot är forskningen relativt tunn när det kommer till medarbetarnas upplevelser kring ledningsformen. Att studera fenomenet ur ett medarbetarperspektiv ses som intressant ur flera aspekter. Bland annat bidrar det till att få en förståelse för hur globala förändringarna och organisationers sätt att arbeta påverkar medarbetare. Vidare är det även intressant att förstå vilket inflytande och påverkan chefer har på medarbetare. Slutligen är det av intresse att begripa hur medarbetarnas arbetssituation påverkas av en ledningsform som implementeras för att underlätta chefsrollen.

Innehållsförteckning

Förord.....	1
KAPITEL 1	2
1. Inledning	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Syfte och frågeställningar.....	4
1.3 Avgränsning	4
1.4 Begreppsdefinition	4
1.4.1 Chef	4
1.4.2 Delat ledarskap	4
1.4.3 Organisationsledning.....	4
1.5 Studiens disposition.....	4
KAPITEL 2.....	6
2. Teoretiskt tolkningsram	6
2.1 Chefskap och ledarskap i närmare beaktande	6
2.1.1 Chefsrollens utveckling	6
2.2 Delat ledarskap.....	8
2.3 Struktur på delat ledarskap	9
2.3.1 Upplevelseperspektivet.....	9
2.3.2 Organisationsperspektivet	10
2.3.3 Uppgiftsperspektivet.....	10
2.4 Kritiska tankar kring delat ledarskap.....	11
2.5 Ledarskapsstilar.....	13
2.5.1 Auktoritär ledarskapsstil.....	13
2.5.2 Transformativ ledarskapsstil	13
2.5.3 Transaktionell ledarskapsstil	13
2.6 Kommunikationens betydelse för ledarskap	13
2.7 Ledarskapets påverkan på medarbetare.....	15
2.8 Resonemang kring val av teoretisk tolkningsram	16
KAPITEL 3.....	18
3. Metod	18
3.1 Metodval.....	18
3.2 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt	18
3.3 Studiens urval	19
3.3.1 Presentation av respondenter.....	21
3.4 Material	21
3.5 Tillvägagångssätt.....	22
3.6 Analys av insamlat material	23
3.7 Trovärdighet	24
3.8 Etiska överväganden.....	25
3.9 Egen förförståelse.....	25
3.10 Reflektion kring val av metodologiska utgångspunkter.....	26

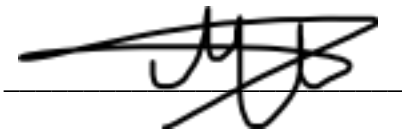
KAPITEL 4.....	28
4. Resultat.....	28
4.1 Delat ledarskaps påverkan på medarbetare	28
4.1.1 Chefernas förhållningssätt.....	28
4.1.2 Chefernas ledaregenskaper.....	30
4.1.3 En upplevd osämja bland cheferna.....	31
4.1.4 Tolkning kring ledningsformens påverkan.....	32
4.2 Kommunikation.....	33
4.2.1 Chefernas kommunikation mot medarbetare.....	33
4.2.2 Feedback.....	35
4.2.3 Tydlighet.....	36
4.2.4 Tolkning kring kommunikation.....	37
4.3 Arbetsituation.....	38
4.3.1 Medarbetarnas arbetsituation	38
4.3.2 Chefsstöd och ökad tillgänglighet	40
4.3.3 Påverkan på arbetsgruppen.....	41
4.3.4 Tolkning kring medarbetarens arbetsituation	42
4.4 En sammanställd tolkning av det insamlade empirin.....	43
KAPITEL 5.....	45
5. Analys och diskussion.....	45
5.1 Delat ledarskap.....	45
5.1.1 Steget innan implementeringen av delat ledarskap	45
5.1.2 Det delade ledarskapets struktur och påverkan i organisationen.....	46
5.2 Kommunikation.....	48
5.2.1 Kommunikationen mellan chefer och medarbetare.....	48
5.2.2 Medarbetarnas upplevelse kring kommunikation mellan chefer emellan	50
5.3 Medarbetarnas arbetsituation.....	51
5.4 Studiens slutsats	52
5.5 Förslag på framtida forskning	53
Käll- och litteraturhänvisning	54
Appendix.....	a
Bilaga 1: Missivbrev	a
Bilaga 2: Intervjuguide.....	b
Bilaga 3: Studiens tidsplan.....	d

Förord

Att få skriva en masteruppsats i ett ämne jag har studerat i snart fem år har inneburit en termins hårt arbete men även en symbolik för att studietiden snart är över. Många gånger under uppsatsskrivandets gång har jag suttit som ett frågetecken och försökt tackla problem men sanningen är att dubbla antal gånger har jag kommit på mig själv ha bra koll över situationen. Jag ser det som ett tecken på att fem års studier har resulterat i att jag inte endast är kunnig inom HR-området men även på att strukturera och planera ett arbete trots hinder som uppstår på vägen. Med allt som dessa fem år har inneburit och masteruppsatsens med- och motgångar känner jag mig mer än redo att komma ut i arbetslivet.

Jag vill rikta ett hjärtligt tack till min handledare för all stöttning och vägledning under masteruppsatsens gång. Du har varit till stor hjälp. Jag vill även ägna ett tack till de intervjupersoner som medverkade i studien och som gjorde uppsatsen möjlig.

Ett stort tack till Er, Lunds universitet och alla som bidragit till masteruppsatsens genomförande.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Minela Ahmetovic', written over a horizontal line.

Minela Ahmetovic, 27 maj 2020 Lund

KAPITEL 1

1. Inledning

Globalisering har utsatt arbetsmarknaden för utmaningar i större utsträckning än tidigare. Bland annat redovisar Den Globala kommissionen (2019) en rapport som behandlar de aspekter som de globala förändringarna har inneburit för arbetsmarknaden. Syftet med rapporten är att förbereda världens regeringar på de utmaningar som kan dyka upp i takt med globala förändringar. Samtliga huvudämnen som rapporten lyfter kan ur flera perspektiv kopplas samman till arbetsplatsen där arbetsgivare har ett ansvar för att förverkliga rekommendationerna inom organisationen. Organisationer arbetar med att finna vägar för att möta de förväntningar och utmaningar som ställs på de. I majoriteten av fallen är det chefer som behöver handskas med dessa frågor. På senare tid har chefsrollen haft en hög arbetsbelastning vilket har inneburit ett ökat tryck på yrkesrollen. Organisationer på arbetsmarknaden arbetar med att underlätta chefsrollens allt mer komplexa arbetssituation. En av lösningarna har varit att organisationer väljer att implementera ledningsformen delat ledarskap inom verksamheten. Strukturen på ledningsformen kan variera men syftet är att avlasta chefsrollen genom att det är två chefer som har ansvar för verksamhetens delar. I dagsläget finns det forskning som behandlar chefers syn på delat ledarskap. Bland annat har Wilhelmson (2005) och Döös m.fl (2013) forskat kring chefernas syn på ledningsformen. Forskningsresultatet visar att cheferna värdesätter prestigelöshet, tillit och gemensam syn på värderingar och mål. Dessa aspekter anses vara viktiga för att ledningsformen ska lyckas enligt forskningsresultatet. Däremot är forskningen relativt tunn när det kommer till medarbetarnas upplevelser kring ledningsformen. Att studera fenomenet ur ett medarbetarperspektiv ses som intressant ur en samhälls-, organisation- och pedagogisk aspekt. Ur ett samhällsperspektiv är ämnet intressant då den talar om hur de anställda upplever sitt arbete i koppling till det ledarskapet som de leds av. Aspekter kring exempelvis medarbetarnas arbetsmiljö och hälsa samt hur globaliseringen påverkar de anställda är två intressanta samhällsvetenskapliga frågor. Organisationsperspektivet utgår från att verksamheten får en inblick i hur medarbetare påverkas av ett delat ledarskap och vilka effekter ledningsformen får på medarbetare. Slutligen behandlar det pedagogiska perspektivet vilken påverkan ledningsformen har på anställda samt vilka positiva och negativa effekter som kan komma från chefernas förhållningssätt, både gentemot organisationen men även förhållningssättet mot den andra chefen och medarbetare.

1.1 Bakgrund

Finansförbundet (2019) menar att för att en organisation ska kunna arbeta med effekterna av globalisering så är en av grundpelarna att chefer har de rätta förutsättningar för att kunna hantera de utmaningar som uppstår i samband med detta. Vidare uttrycker Finansförbundet (2019) att organisationer ska vara försiktiga med att

sätta upp mål som chefer ska följa ifall det i praktiken inte finns tillräckligt med resurser att uppnå målen. Brist på resurser bidrar till en osämja mellan chefer och medarbetare vilket i sin tur resulterar i en sämre arbetsmiljö (Boëthius 2019). Det anses därmed att grunden för ett hållbart arbetsliv ligger i att chefer i första hand ska ha de rätta förutsättningarna för att kunna förmedla det vidare till sina medarbetare i organisationen. Förutom att chefer i dagens samhälle bör vara uppdaterade i de förändringar som sker i omvärlden och inom verksamheten så ställs förväntningar på chefer från både organisationen och samhället. De förväntningar och krav som ställs har bidragit till en ökad arbetsbelastning (Southwood 2011; Alvesson & Lundholm 2014). Ur ett samhällsperspektiv visar undersökningar att unga vuxna i allt större utsträckning undviker en framtida chefsroll på grund av den ökande arbetsbelastningen (Rennstam 2019; Fleur 2015). Anledningen bakom till att allt färre vill ha en ledande roll i framtiden tros till största del bero på att chefsrollen har resulterat i en ökad stress vilket leder till en psykologisk ohälsa. Det anses vara svårare att hitta en balans mellan privat- och arbetsliv som chef i dagens samhälle. Fagerlund (2015) menar att brist på intresse och de svårigheter som kopplas till chefsrollen har resulterat i att företag står inför utmaningar med att finna en lämplig kandidat till lediga chefstjänster. För att förebygga den tunga arbetssituation har flertal verksamheter infört ledningsformen *delat ledarskap* inom organisationen. Delat ledarskap kan ses som ett relativt nytt begrepp i arbetslivet vars definition bygger på att två chefer delar ansvar över en gemensam enhet eller har ansvar för två enheter som faller in under samma verksamhetsområde. Syftet är att underlätta för chefer genom att fokus skiftar till att cheferna kan avlasta varandra och samtidigt kan ledningsformen ses som innovativt då cheferna får möjligheten att reflektera över både yrkesrollen och enhetens olika delar. I praktiken innebär detta att chefsrollen avlastas genom att de två cheferna stödjer varandra i vardagen med diverse frågor som rör verksamheten. Däremot betonar Döös m. fl. (2013) att för att ledningsformen ska ses som framgångsrikt så finns det främst tre centrala aspekter som ska samarbeta. Den första aspekten avser att cheferna som ingår i det delade ledarskapet bör dela samma syn på organisationens mål och värderingar. Andra aspekten är att arbetsplatsen bör vara fritt från prestige. Den sista aspekten behandlar chefernas förtroende till varandra. Sistnämnda punkten menar författarna är en tung aspekt som måste finnas för att ledningsformen ska fungera i praktiken. Samtliga faktorer ses som viktiga och avgörande för ledningsformens framgång och författarna menar därmed att en organisation ska tänka igenom samtliga aspekter innan de inför ledningsformen i en verksamhet.

Forskningen är relativt tunn inom delat ledarskap vilket gör det intressant att få mer kunskap inom ämnet. Det har forskats kring delat ledarskap ur ett chefperspektiv men det finns ett forskningsgap gällande medarbetarens upplevelser kring fenomenet. Ur ett pedagogiskt perspektiv anses det intressant att få en förståelse för ifall två chefer påverkar medarbetare och deras arbetssituation. Studiens syfte och frågeställningar redovisas i nästa avsnitt.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att analysera ifall en personalgrupp påverkas av ett delat ledarskap samt om chefernas sätt att leda påverkar medarbetarnas arbetssituation. Studien kommer att utgå ifrån följande frågeställningar;

1. Vad är medarbetarnas erfarenheter av delat ledarskap?
2. Vad anser medarbetarna om det delade ledarskapet i koppling till deras egen arbetssituation?

1.3 Avgränsning

Denna studie kommer att ha sitt fokus på en verksamhet inom den offentliga sektorn där endast medarbetarnas perspektiv på delat ledarskap kommer att tas i beaktandet. Således kommer inte chefer syn på fenomenet att betraktas.

1.4 Begreppsdefinition

Med grund i att underlätta och öka förståelsen för studien har begrepp som återkommer flertal gånger definierats. Genom att klargöra begreppen finns en förhoppning att förebygga oklarheter samt otydlighet för studien.

1.4.1 Chef

Begreppet chef kommer i denna studie utgå från den person som har en formell yrkestitel som denne har tilldelats av arbetsgivaren. En chef anses ha det operativa ansvaret för verksamheten där ansvarsområden även innefattar personal- och ekonomifrågor (Alvesson & Lundholm 2014).

1.4.2 Delat ledarskap

Delat ledarskap och dess definition kommer i närmare detalj redovisas i senare avsnitt. Med anledning att det finns olika struktur på ledningsformen kommer denna studie att utgå ifrån delat ledarskap där två chefer har likvärdigt ansvar för en och samma enhet. Detta innebär att cheferna har ett gemensamt ansvar för verksamheten och dess medarbetare (Döös m.fl. 2013).

1.4.3 Organisationsledning

Begreppet organisationsledning nämns upprepande gånger i denna studie och syftar till cheferna över de chefer som ingår i det delade ledarskapet. Det kan exempelvis innebära chefer med en yrkesbefattning som verksamhetschef, förvaltningschef eller dylikt.

1.5 Studiens disposition

För att förenkla strukturen i studien har uppsatsen delats in i fem kapitel. Nedan redovisas kapitlens innehåll.

Kapitel 1: Första kapitlet presenterar bakgrund och studiens problemformulering. Syftet med kapitlet är att ge en klar och gedigen bild på vad uppsatsen handlar om. Vidare är det av vikt att det första kapitlet ger en god grund för studiefenomenet för att sedan gå vidare till kapitel två som behandlar teoretiskt tolkningsram.

Kapitel 2: Andra kapitlet har sitt fokus på teoretisk tolkningsram där både teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning inom det valda studieämnet nämns. Eftersom studien utgår från vetenskapsteorin hermeneutiken och har en abduktiv ansats så har val av teoretisk tolkningsram sin grund i det insamlade empirin men även i den förförståelse som har funnits. Detta redovisas närmare under kapitel tre.

Kapitel 3: Tredje kapitlet redovisar ett gediget metodavsnitt med syfte att klargöra och bidra till en god förståelse för hur studien har utförts samt hur resonemang kring beslutsfattande av metodval har sett ut. Kapitlet berör följande delar; metodval, vetenskapsteoretisk utgångspunkt, urval, material, kvalitet, tillvägagångssätt, analys av insamlat, trovärdighet, etiska överväganden, egen förförståelse och en reflektionsdel kring studiens metodologiska utgångspunkter.

Kapitel 4: Fjärde kapitlet presterar en resultatdel som består av datainsamling, efter kodning och analys. Den insamlade empirin ligger i grund för att kunna besvara de frågeställningar som studien har utgått ifrån. Här redovisas även forskarens tolkningar av det insamlade materialet, i enlighet med hermeneutiken.

Kapitel 5: Femte kapitlet redovisar ett reflekterande och analyserande avsnitt kring det material som har samlats. Kapitlet är även kopplat till teoretisk tolkningsram som presenteras i kapitel två. Kapitlet avslutas med en slutsats samt förslag på framtida forskning.

KAPITEL 2

2. Teoretiskt tolkningsram

Nedan redovisas det teoretiska tolkningsram som studien utgår ifrån vars ramar speglar sig i studiens syfte och frågeställningar. Huvudfokus i detta avsnitt behandlar främst chefskap, ledarskap och delat ledarskap. Även ledarskapsstilar, kommunikationens betydelse för ledarskap och medarbetarens påverkan av ledarskap berörs nedan. Slutligen presenteras ett reflekterande resonemang kring det valda teoretiska tolkningsramen.

2.1 Chefskap och ledarskap i närmare beaktande

Med syfte att få en tydligare bild av delat ledarskapet och dess innebörd ses det fördelaktigt att först gå in på djupet av begreppen *chefskap* och *ledarskap* då det ses som självaste grunden till fenomenet. Begreppen står i närhet med varandra men det finns en del skiljaktigheter. Chefskap anses enligt Bruzelius & Skärvad (2000) vara en professionell och formell titel som chefen får av sin överordnade. Med yrkestiteln tillkommer ansvar för den enskilda verksamheten som bland annat inkluderar ekonomi- och personalansvar. Vidare har en chef som uppdrag att förmedla de intressen som delas av arbetsgivaren och förverkliga de mål som finns uppsatta för organisationen. Rollen innebär dessutom att vara uppdaterad inom verksamhetsområdet, reflektera och göra sitt yttersta för att fatta rätt beslut, ha kontroll på de lagverk som verkar inom verksamhetsområdet samt representera arbetsgivaren (Maltén 2000). Ledarskap kan förklaras på vilket sätt chefer och informella ledare agerar och hur deras tillvägagångssätt ser ut. Till skillnad från en chef har en ledare inte en formell titel. En ledare har förmågan att arbeta mot mål genom sin ledarförmåga och sin kontakt med medarbetare. En chef använder också sin ledarskapsförmåga för att leda verksamheten mot dess mål men chefen har samtidigt sin professionella formella yrkesroll att ta i beaktande. Det är alltså ett tyngre ansvar att vara en chef än att vara en ledare utifrån dessa perspektiv. Döös (2019) menar däremot att en chef använder sig utav sitt ledarskap i sitt uppdrag. Därmed går begreppen chefskap och ledarskap i nära relation till varandra.

2.1.1 Chefsrollens utveckling

Som nämnt tidigare har chefsrollen utvecklats genom tiden och blivit allt mer komplicerad i jämförelse med tidigare år. En koppling kan dras till att arbetsmarknaden, både nationellt och internationellt, har under de senaste åren varit i en ständig rörelse vilket har resulterat i den har befunnit sig i en föränderlig fas (Pearce 2004). Bland annat talar Rosa (2014) om att globaliseringen och digitaliseringen står som de största aktörerna för utvecklingen. Globaliseringen tillsammans teknikens tillväxt har inneburit att privata såsom offentliga organisationer i samhället bör agera mer anpassningsbart än tidigare och även visa en högre grad av flexibilitet. Gällande chefsrollens utveckling genom åren har flexibiliteten i modern tid inneburit att de anställda har delat med sig av

sina åsikter och önskemål i större utsträckning. Medarbetarnas åsikter har i sin tur ställt krav på chefen som bör ta till sig de anställdas tankar med syfte att skapa en trivsam arbetsplats. De krav som har kommit från den föränderliga arbetsmarknaden och som kan kopplas till flexibiliteten är att medarbetare idag i större omfattning önskar bland annat en balans mellan privat- och arbetsliv. Att ha en balans mellan privatliv och arbetsliv kan ses som en arbetsmiljöfråga där chefen bär på det yttersta ansvaret (Arbetsmiljölagen 1977:1160).

I dagens samhälle talas det om den psykosociala arbetsmiljön och dess viktiga betydelse för anställda. Det är en fråga som ofta hamnar på chefsbord och som chefen måste ta i beaktande för att minimera risken för att medarbetare ska uppleva exempelvis stress på arbetsplatsen. Däremot ska det inte endast talas om att det är medarbetare som utsätts för psykosocial ohälsa. Frågan lyfts även upp på chefsnivå där chefer upplever stress i sitt arbete på grund av den ökade arbetsbelastningen som tillkommer i samband med yrkesrollen. Stress är en del av de svårigheter som finns med chefsrollen. Andra svårigheter som visas är att det är chefen som bland annat måste handskas med eventuella konflikter och motstridigheter på arbetsplatsen, skydda sitt sätt att leda samt även de dilemman som kan uppstå genom att upprätthålla en god relation till både sina anställda men även till sin arbetsgivare som ställer krav uppifrån (Souba 2004). Alvesson och Lundholm (2014) menar att dilemmat med att en chef måste förklara sitt sätt att leda är att det kan resultera i identitetsproblem vilket syftar till att chefs egen självbild inte överensstämmer med hur medarbetare och arbetsgivaren ser på uppdraget och deras förväntningar på chefen. Identitetsproblem kan komma att ställa till motstridigheter och oenighet på arbetsplatsen då chefen inte vet hur situationen ska hanteras för att uppfylla samtliga förväntningar och samtidigt kunna agera som en chef utifrån sina egna tankar. Han (2013) talar om presentationsångest som kan uppstå i samband med identitetsproblemet som chefer kan utsättas för i sin yrkesroll. Presentationsångesten beaktas ur den synvinkeln att chefen på grund av de förväntningar som ställs på denne resulterar i att chefen ser sitt agerande som ett misslyckande. Den självbild en chef kan ha gällande misslyckande är att chefen upplever att denne har misslyckats i sin yrkesroll mot att handla rätt enligt medarbetare men även att chefen inte lever upp till de förväntningar som arbetsgivaren har satt för yrkesrollen. Enligt Hjärnfonden (2020) betraktas inte presentationsångest som en psykisk sjukdom men en individs presentationsångest kan efter en tid resultera i att individens psykiska välmående försämras. Att välmående försämras anses vara en typ av psykisk ohälsa vilket i chefs yrkesroll kan leda till att chefen ifrågasätter sitt arbetssätt. Dilemmat uppstår därmed när förväntningar från andra aktörer och chefs egen självbild inte överensstämmer vilket bekymmersamt kan resultera i att chefen drabbas av utmattningssyndrom och blir frånvarande i sitt arbete under en period. För att undvika risken att utsättas för ångest av olika slag menar sjukvården på att det mest lönsammaste sättet är att tala med människor i sin närhet. I chefs fall blir det arbetsgivaren som bör förstå sig på situationen och agera utefter den. Hur organisationer

väljer att agera för att förhindra detta problem bland chefer som bland annat uppkommer från det ökade trycket, arbetsmarknadens utveckling och globaliseringen är upp till varje organisation. Däremot finns det tecken som tyder på att allt färre personer siktar mot en chefsroll i framtiden. Bland annat visar undersökningar att mindre mängd utexaminerade siktar mot en chefsroll i framtiden. Orsaken bakom speglar sig i ovan nämnda svårigheter med yrkesrollen (Fagerlund 2015; Fleur 2015). För att förhindra detta scenario arbetar organisationer i större utsträckning med att hitta en lösning på hur chefsrollen kan underlättas trots utmaningar utifrån. En lösning som diskuteras är ledningsformen delat ledarskap vilket innebär att det är två chefer som delar på verksamheten och dess ansvarsområden för att underlätta och stötta varandra i diverse frågor som rör verksamheten. Delat ledarskap och dess närmare innebörd beskrivs nedan.

2.2 Delat ledarskap

Delat ledarskap har funnits sedan århundranden tillbaka. I takt med samhällsutvecklingen har ledningsformen fått en modernare definition som upplevs vara mer aktuell till dagens arbetsmarknad (Pearce & Manz 2004). Den svenska arbetsmarknaden har under de senaste åren använt sig av ledningsformen i flertal yrkeskategorier inom både den offentliga och privata sektorn. Den positiva effekten av ledningsformen grundar sig bland annat i en avlastning på chefsrollen. Cheferna får en möjlighet att tillsammans lösa komplexa situationer som kan uppstå inom verksamheten (Gouws 1999; Judge & Ryman 2001). Organisationsledningar väljer att införa delat ledarskap i snabbt växande verksamheter eller inom de enheter som har ett stort antal medarbetare. De yrkesområden som använder sig av ledningsformen är bland annat sjukvården, skolväsendet och IT-branschen (Döös m.fl 2013; Lambert-Olsson 2004).

I praktiken innebär ledningsformen att de två cheferna har likvärdiga befogenheter, ansvarsområden samt arbetsuppdrag i verksamheten. Det innebär därmed att chefernas arbetsuppgifter är detsamma men att strukturen kan vinklas något utefter organisationsledningens beslut. Vid tal om struktur finns det två olika typer av delat ledarskap. Den ena grundar sig i att cheferna har en gemensam enhet som de ansvarar för. Den andra typen av delat ledarskap innebär att enheten har delats upp i två mindre enheter under ledning av respektive chef (Döös m.fl. 2013). Forskning visar att chefer som ingår i ett delat ledarskap anser att de kan utföra sina arbetsuppgifter med högre kvalitet samtidigt som medarbetare har uttryckt sig vara positiva till ledningsformen. Anledningen bakom medarbetarnas positiva engagemang ligger i att chefernas tillgänglighet bidrar till ett öppet arbetsklimat som ger möjlighet till diskussioner vilket är en förutsättning för att kunna dela med sig av sina åsikter och tankar. Chefer har dessutom en bättre balans mellan arbets- och privatliv då de kan stötta upp varandra och även uppmuntra varandra att vila ifall arbetsbördan blir hög (Holmberg & Söderlind 2004; O'Toole m. fl. 2002). Det finns däremot tre faktorer som styr ifall delat ledarskap kommer att fungera i praktiken. De tre faktorerna är följande; *prestigelöshet*, chefernas

förtroende gentemot varandra samt att chefer bör *dela samma värderingar och mål*. Här ingår även att cheferna ska ha en gemensam syn kring på vilket sätt medarbetare ska ledas. Verksamheten kan möta på svårigheter eller i värsta fall falla ifall dessa faktorer inte går ihop. Chefers olika sätt att leda kan bidra till mer kreativ arbetsplats men i sådana fall är det av ytterst vikt att de andra faktorer överensstämmer (Döös 2019). Enligt Holmberg och Söderlind (2004) är varje delat ledarskap en egen konstruktion vilket innebär att det inte går att kopiera andra chefer som ingår i ledningsformen.

2.3 Struktur på delat ledarskap

Döös m.fl (2013) forskning visar hur strukturen på delat ledarskap kan se ut och vilka egenskaper som är viktiga att ta hänsyn till. Forskningen bygger på att det är tre aspekter som ligger i fokus vid tal om delat ledarskap; upplevelseperspektivet, organisationsperspektivet samt uppgiftsperspektivet. Det förstnämnda perspektivet har sitt fokus på det första stadiet vid implementering av ledningsformen i en organisation. Författarna menar att det kan ses som en grund för självaste ledningsformen. Hur organisationen har valt att utforma ledningsformen behandlas däremot under organisationsperspektivet. Inom det sistnämnda perspektivet tas frågor upp gällande ansvarsområden och chefernas arbetsuppgifter. Med syfte att få en djupare förståelse i delat ledarskap redovisas nedan en mer detaljerad sammanställning av de tre perspektiven som framgår i Döös m.fl. (2013) forskning.

2.3.1 Upplevelseperspektivet

Den så kallade bottenplattan är uppbyggd på tre delar som enligt chefer i ett delat ledarskap anser är viktigt att bära med sig. De tre delarna som tas upp är; tillit och förtroende mellan chefer, prestigelöshet samt att gemensamma mål och värderingar. *Tillit och förtroende* ses som viktig och avgörande punkt i ledningsformen vars huvudsyfte ligger i att chefer bör kunna förlita sig på varandra och visa förtroende för den andra chefens arbetssätt. Tillit är ett begrepp som tar tid att bygga upp men vars tidsprocess kan i vissa fall förkortas eller förlängas. Tidsprocessen kan variera beroende på ifall cheferna är bekanta med varandra sedan tidigare och/eller hur mycket cheferna respekterar varandra och den andres arbetssätt. Forskningsresultatet tyder även på att chefer anser att det är viktigt att tilliten genom tiden stärks. Cheferna beskriver exempelvis att det är av vikt att cheferna har ett ömsesidigt förtroende för lösningar och arbetssätt som lyfts fram trots även ifall den ena chefen själv inte dela samma åsikt. Vidare ses perfektion i arbetet som mindre viktig där cheferna syftar på att det istället är viktigt att vara inställd på att misstag kommer att ske. Huvudfokus ligger här på att lära sig från de misstag som har skett. Slutligen betonar cheferna innebörden av en god kommunikation, lita på varandras tillvägagångsätt, kompetens och ledarskapsförmåga samt även stötta varandra och uppvisa förtroende framför medarbetare. Den andra aspekten, *prestigelöshet*, bygger på att chefer bör uppvisa en ödmjukhet mot varandra och ha öppen dialog samtidigt som de inte ska vara dömande gentemot den andra chefen i sitt agerande. Cheferna som ingår i ett delat ledarskap lyfter upp följande avseenden som är viktiga att ta hänsyn till: chefer bör ha en ömsesidigt ansvarstagande och

makthavande i tjänsten; chefer bör kunna förmedla konstruktiv feedback och ha en god kommunikation mellan varandra, och gentemot medarbetare; chefer bör stötta varandra i beslutstagande även ifall detta strider mot en chefs egen erfarenheter och åsikter; chefer bör vara bekväma i sitt chefskap och våga tala samt avbryta den andra chefen vid behov. Den sista aspekten, *gemensamma värderingar*, delas upp i två kategorier där den ena kategorin behandlar de syfte och mål som finns inom organisationen medan den andra kategorin lyfter fram chefernas tillvägagångssätt för att nå målen och hur ledningen av medarbetarna ska se ut. Chefer som ingår i ett delat ledarskap anser att de gemensamma värderingarna är bland de viktigaste med ledningsformen. De menar att detta är något som genomsyrar hela organisationen och står som grund för hur arbetet ska styras. Här lyfts det fram de svårigheter som kan uppstå i samband med att chefer inte delar samma åsikter. Svårigheterna kan visa sig i form av att chefer har olika idéer i hur medarbetare ska ledas och bemötas samt att verksamhetens mål prioriteras olika. Att chefer har två olika tillvägagångssätt kan generera i både positiva och negativa resultat. Det positiva är att ifall chefernas olika förhållningssätt resulterar i att de kompletterar varandra. En negativ syn på om chefer har olika tankesätt är att cheferna inte respekterar varandra vilket gör att de inte kan samarbeta och utveckla verksamheten framåt utan konflikter. Som nämnt är det viktigt att samtliga aspekter går i relation med varandra för att ledningsformen ska fungera.

2.3.2 Organisationsperspektivet

Enligt forskarna finns det två former av perspektivet som bygger dels på den formella strukturen på arbetsuppgifter och även strukturen på verksamhetsenhet/-er. Forskarna menar att delat ledarskap finns i olika former vilket i praktiken kan innebära att cheferna kan ha ansvar för samma verksamhetsenhet men även ansvar för respektive verksamhetsenhet. Skillnaden mellan att ha ett gemensamt ansvar för en verksamhetsenhet och för respektive verksamhetsenhet är att i det förstnämnda delar cheferna på all makt och ansvar där bland annat medarbetar- och budgetansvar ingår. I den andra formen av delat ledarskap innebär det att cheferna har ett ensamt ansvar för de olika delarna inom verksamheten. En betoning ska läggas vid att de respektive verksamhetsenheterna ska vara i tätt samarbete med varandra vilket möjliggör för cheferna att ingå i ett delat ledarskap trots två olika verksamhetsenheter.

2.3.3 Uppgiftsperspektivet

Med syfte att förstå hur strukturen på fördelning av arbetsuppgifter i ett delat ledarskap ser ut har uppgiftsperspektivet utformats. Uppgiftsperspektivet är utformat utifrån tre aspekter; strukturen på verksamheten, det vill säga om det är en gemensam enhet eller uppdelad, på vilket sätt ansvarsområden och befogenheter är utformande samt strukturen på arbetsuppgifterna. Målet är att få en djupare förståelse för ledningsformen och dess struktur. Nedan tabell har tagits fram för att på ett tydligare sätt förstå sig på fenomenet.

	Ansvarsområden och befogenheter	Gemensamma arbetsuppgifter	Egna arbetsuppgifter
Ansvar för gemensam verksamhetsenhet	Gemensamt	Samledarskap	Funktionellt uppdelat ledarskap
Ansvar för en verksamhetsenhet	Eget ansvar	Skuggledarskap	Matrisledarskap/Fördelat ledarskap

Figur 1. Egen konstruktion av delat ledarskap i dess struktur enligt Döös m.fl (2013) forskning.

Ovan figur som har konstruerats fram lyfter fram de skillnader som finns i samband med ifall cheferna har en gemensam verksamhetsenhet eller ifall de har ansvar för respektive verksamhetsenhet. Vidare skiljer sig figuren i typ av ledarskap, vars innebörd förklaras nedan.

Samledarskap anses vara den koncentrerade typen av delat ledarskap vars grund ligger i att chefer har ett gemensamt ansvar för verksamheten och har gemensamma arbetsuppgifter. I praktiken innebär detta att cheferna leder en gemensam verksamhetsenhet och är likställda mot organisationsledningen och medarbetare. Till skillnad från samledarskap innebär *ett funktionellt ledarskap* att cheferna har ett gemensamt ansvar för verksamhetsenheten men att de har delat upp arbetsuppgifterna emellan sig. I praktiken innebär detta att en chef exempelvis har arbetsuppgifter som berör en del av enheten medan den andra chefen har arbetsuppgifter i andra verksamhetsområden. Det ska även här betonas att chefer är likställda i organisationshierarkin. *Skuggledarskap* skiljer istället på ansvar och befogenheter men upprättbehåller gemensamma arbetsuppgifter. Detta resulterar i att en chef betraktas som överordnad mot den andra chefen. Matrisledarskap enligt tabellen karaktäriseras av två chefer som har uppdelade ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter. Det som gör att dessa chefer ingår i ett delat ledarskap är att de arbetar i nära relation till varandra och samarbetar under en och samma verksamhet. Utan samarbete mellan cheferna kan det inte kallas för ett delat ledarskap. Det ska även här betonas att det kan i praktiken upplevas svårt att placera in delat ledarskap i fack vars orsak ligger i att varje konstruktion av delat ledarskap är särskild. Figur 1 ger däremot en bra syn på hur strukturen på ledningsformen kan se ut.

Som ovan beskrivet kan delat ledarskap bidra med flertal positiva egenskaper till verksamheten. Några av huvudområdena anses vara avlastning av chefsrollen, mer utrymme för diskussioner, tillgängligare chefer, möjlighet för lärdomar och kompetensutveckling samtidigt som ledningsformen bidrar till en godare hälsoperspektiv inom organisationen (Döös m.fl 2013; Lambert-Olsson 2003; Judge & Ryman 2001). Däremot finns det andra forskare och författare som uttrycker kritiska tankar kring delat ledarskap vilket är ett område som nästa avsnitt tar upp.

2.4 Kritiska tankar kring delat ledarskap

Det framgår en viss kritik för ledningsformen och dess påverkan på arbetsplatsen. Wilhelmson (2002) menar att delat ledarskap kan framställa en förvirring bland

medarbetarna gällande chefernas ansvarsområden. Författaren poängterar att medarbetare kan uppleva förvirring kring vilken av cheferna de ska rapportera arbetsuppgifter till. Pearce & Manz (2004) talar om svårigheter som kan uppstå på arbetsplatsen vid otydliga roller. Otydliga roller kan leda till en oro bland medarbetare som kan resultera i en osämja på arbetsplatsen. Otydliga roller kan även till en viss del kopplas till Döös m.fl (2013) som trycker på vikten att en organisationsledning ska innan implementering av delat ledarskap tydliggöra chefernas roller för att minska oro inom verksamheten. Detta gäller både chefernas arbetsdelning men även de arbetsuppgifter som respektive chef har. Genom att kommunicera tydligt minskar risken att skapa en förvirring bland medarbetare samtidigt som tilliten ökar till organisationsledningen. Kommunikation ses som ett verktyg som bidrar till en trygg arbetsplats (Pearce & Manz 2004; Caldeira & Van der Does 2006). Troiano (1999) talar om att delat ledarskap inte ska ses som en långvarig lösning utan menar på att det är en kortvarig lösning för organisationer vars enheter växer snabbt och beslutsfattande måste tas i större utsträckning. Wilhelmson (2002) ställer sig även kritisk till chefernas tillit till varandra. Döös m.fl. (2013) talar bland annat om att tillit mellan cheferna är en av de tre avgörande faktorerna för att ledningsformen ska fungera i praktiken. Wilhelmson (2002) anser att tillit är viktigt men observerar även en risk i om cheferna har för stor tillit gentemot varandra. Författaren menar på att det kan leda till cheferna inte tar fullt ansvar för sina arbetsuppgifter eftersom de litar på att den andre chefen utför arbetsuppgiften istället. Ledningsformen kan även till en viss del upplevas som energi- och tidskrävande vilket kan resultera i att cheferna slutligen inte vill vara en del av en sådan ledningsform. Döös m.fl (2013) diskuterar hur detta kan förhindras och menar att det är av vikt för organisationsledningen att agera vid varningssignaler innan medarbetare blir drabbade. Samtidigt talar Eriksson (2001) för att medarbetare själva har ett ansvar för att skapa en god arbetsmiljö. Det ska vara öppet för medarbetarna att skapa en god kommunikation på arbetsplatsen samtidigt som viktiga punkter lyfts upp. Däremot ska medarbetare låta cheferna utöva sitt ledarskap. Slutligen finns det viss kritik mot att ledningsformen innebär en högre kostnad för verksamheten då det är två chefer som bland annat ska utbetalas lön etcetera (Döös 2019).

Sammanfattningsvis riktas kritiken mot organisationsledningen och cheferna som ingår i det delade ledarskapet. Chefernas bild på det delade ledarskapet och hur det ska bedrivas bör vara sammankopplat för att undvika komplexa situationer i framtiden. Även ifall cheferna har olika sätt att exempelvis leda personal och driva verksamheten så kan chefernas olikheter komplimentera varandra. Genom att dela med sig av sin kompetens och färdighet kan cheferna lära sig från varandra vilket sedan kan omvandlas till både verksamhetsutveckling och personalutveckling. Det ska här även betonas att i vissa fall av svårare karaktär är cheferna som ingår i det delade ledarskapet så olika varandra i deras sätt att leda och deras syn på verksamheten att brist på respekt mot den andre chefen uppkommer. Detta leder till svårigheter på arbetsplatsen och något som

snarast bör tas i beaktande av organisationsledningen då det finns en risk att det i ett senare skede drabbar medarbetare och verksamhetsmålen (Döös m.fl 2013).

2.5 Ledarskapsstilar

Som tidigare presenterat ligger begreppen chef och ledare i nära relation till varandra. Det är oftast i praktiken som begreppen talas som synonyma till varandra medan teorin skiljer begreppen åt. Med grund i att en av studiens frågeställningar är att analysera om chefernas sätt att leda påverkar de anställdas arbetsituation ses det fördelaktigt att förstå sig på de tre vanligaste typer av ledarskapsstilar och vad som definierar de.

2.5.1 Auktoritär ledarskapsstil

Den auktoritära ledarskapsstilen kännetecknas av detaljstyrning där chefen är noga med att tala om för sina anställda om deras arbetsuppgifter och på vilket sätt de ska utföras. Kommunikationen kan uppfattas som rak, ärlig och till en viss mån hård (Blake & McCaense 1991). Ledarskapsstilen anses vara till stor nytta vid nödsituationer och situationer där ordning och struktur behövs hanteras. Däremot föredras inte denna ledarskapsstil vid mildare omständigheter med anledning att ledningsstilen uppfattas hård av de anställda vilket minskar graden av medarbetarnas utveckling, engagemang och motivation i arbetet (Granér 1994; Alvesson & Svenningsson 2015).

2.5.2 Transformativ ledarskapsstil

Den transformativa ledarskapsstilen kännetecknas av inkludering och förtroende och kan därför ses som en kontrast till den auktoritära ledarskapsstilen. Medarbetaren får en förutsättning att uttrycka sin åsikt vilket bidrar till ett öppet arbetsklimat och prestigelöshet. Detta innebär att medarbetarna får möjligheten att påverka sitt eget arbete (Lennéer-Axelsson & Thylefors 2015; Alvesson & Svenningsson 2015). Enligt Granér och Granér (2016) anses denna ledarskapsstil vara mest respekterande av medarbetarna samtidigt som den påvisar en positiv effekt i organisationen.

2.5.3 Transaktionell ledarskapsstil

Det transaktionella ledarskapsstilen kännetecknas av mål och visioner. Det är de två viktigaste punkterna för chefen som strukturerar upp en plan för hur de anställda kan arbeta effektivt mot de mål och visioner som råder på arbetsplatsen. Den transaktionella chefen uppnår målen genom att erbjuda medarbetarna belöning. Belöningen kan uttryckas i form av antingen en ekonomisk ersättning eller något materiellt. Det kan här talas om att ett utbyte sker där medarbetare belönas ifall de som gör ett gott arbete. Denna ledarskapsstil anses enligt medarbetare vara engagerat och leder till en hög arbetsmotivation (Vargas 2015; Bass 1997).

2.6 Kommunikationens betydelse för ledarskap

Begreppet kommunikation beskriver att en sak delas och blir gemensamt. Det är genom kommunikation en individ kan förmedla sina tankar och åsikter men även känslor och erfarenheter (Nilsson & Waldemarson 2005). Enligt Carnall (1995) och Jackson (2000) anses kommunikation vara en viktig grundpelare i arbetslivet som chefer bör kunna hantera. Att använda sig av kommunikation som verktyg innebär inte endast att chefen

förmedlar sitt budskap till medarbetare utan även att medarbetare förstår innebörden för budskapet. Kommunikation på arbetsplatsen ses som nödvändig och viktig ur flera perspektiv. Bland annat ska budskapet som förmedlas förstås av alla parter för att undvika eventuella misstydingar vilken kan skapa förvirring (Janis 1982). Vidare anses det viktigt med rak och ren kommunikation när chefen eller medarbetaren inte är fysiskt närvarande. Nackdelen med att vara fysisk frånvarande är att styrkan i budskapet kan eventuellt ses som svagare än vid exempelvis ett personligt möte. Att visa hänsyn till hur kommunikation förmedlas är ett ansvarstagande vilket grundar sig i att chefen underlättar för sina medarbetare i vad denne tycker och tänker samt hur de ska förhålla sig till informationen som ges. Att vara tydlig som chef ses som en fördel och är en viktig nyckel i ledarskap. Ifall kommunikationen inte anses vara tydlig enligt medarbetare kan det uppstå oroligheter och förvirring i exempelvis: hur chefen vill att medarbetare ska utföra arbetsuppgifter; vilka verksamhetsmål som finns och hur dessa ska uppnås; hur strukturen i arbetet ska vara och vad medarbetare bör ta i beaktande samt vem som ska göra vad och hur detta delas upp inom verksamheten (Carnall 1995). En chefs tydlighet kan även generera i flertal fördelar på arbetsplatsen. Bland annat har medarbetare större möjlighet att ge sin feedback och skapa ett öppet arbetsklimat som kan resultera i ökad engagemang i diverse verksamhetsfrågor (Mossboda m.fl 2005). Kommunikation ses även som ett verktyg för att effektivisera verksamheten. Detta uppnås genom en rak och tydlig dialog mellan chef och anställda. Vid brist på information gällande arbetsuppgifter kan det resultera i att medarbetare inte vet vad som förväntas av de och hur de ska utföra en arbetsuppgift vilket kan leda till bakslag för verksamheten (Maltén 2000).

Kopplat till delat ledarskap ses kommunikation mellan cheferna som avgörande för att ledningsformen ska fungera. I sina roller möter chefer dagligen på medarbetare, andra chefer och aktörer som kopplas till arbetsplatsen. En del av kommunikation består av att vara kapabel att kommunicera på tydligt och korrekt sätt. En annan del är att cheferna bör kommunicera med varandra för att veta vilka ståndpunkter som gäller för verksamheten (Holmberg & Söderlind 2004). Det är även av vikt att cheferna är samspelade i sin kommunikation med grund i att detta kan uppmärksammas av både medarbetare och organisationsledningen. Konsekvensen ifall cheferna inte är samspelade kan vara att medarbetare och organisationsledningen fångar upp dessa varningstecken vilket kan leda till en osäkerhet och lägre grad av tillit. Genom att lyssna in den andra chefen, medarbetare och organisationsledningen så skapas utrymme för dialog vilket leder till vidareutveckling av verksamheten. Det ska här även betonas att kommunikation inte endast ses som fördelaktigt för verksamhetsmålen och effektiviseringen utan det handlar även om att skapa en god arbetsmiljö (Döös m.fl 2013; Lambert-Olsson 2009).

2.7 Ledarskapets påverkan på medarbetare

Det har gjorts flertal undersökningar gällande hur ledaren påverkar medarbetares arbetssituation och arbetsmiljö. Bland annat har Puni, Agyemang och Asamoah (2016) forskat kring chefens ledarskapsstil i koppling till personalomsättning inom verksamheten. De tre ledarskapsstilarna som forskarna har valt att utgå ifrån är den auktoritära, demokratiska och laissez-faire. Som ovan beskrivet under avsnitt 2.5.1 *Auktoritär ledarskapsstil* syftar ledarskapsstilen till att chefen som ger direktiv upplevs ärlig och rak i kommunikationen. Den demokratiska ledarskapsstilen liknar det transformativa vars grund ligger i att visa direktiv och samtidigt inkludera medarbetare i arbetet. Resultatet av en demokratisk ledarskapsstil är att medarbetare känner sig involverade och kan påverka sitt eget arbete. Det sistnämnda ledarskapet som forskarna har betraktat är laissez-faire vilken med fördel kan tillämpas på de arbetsgrupper som är självgående och besitter en hög kompetens inom yrkesområdet. Forskningsresultatet tyder på att auktoritära chefer har en högre antal medarbetare som säger upp sig med grund i att det råder en avsaknad i engagemang och motivation i arbetet. Den demokratiska ledarskapsstilen upplevs enligt forskningen som det ledarskapet som bidrar till minst personalomsättning med anledning att medarbetarna upplever en hög grad av tillit och att de kan påverka sitt eget arbete. Tse, Huang och Lam (2013) forskning visar i liknelse med Puni, Agyemang och Asamoah (2016) att ett mer inkluderande ledarskapsstil bidrar till en godare arbetssituation för medarbetare där risken för uppsägning bland personalen är låg. Riestola (2013) som är verksam inom studieämnet arbetsvetenskap har uppvisat liknande resultat i sin forskning. Hon belyser att en organisation har en större chans att nå verksamhetsmålen ifall en arbetsplats betraktas som prestigelös, öppen och förtroendegivande av medarbetare. I doktorsavhandlingen redovisar forskaren att chefernas förtroende och ansvarsgivande till sina medarbetare har en stor påverkan på hur väl verksamhetsmålen uppfylls. I liknelse med Riestolas forskning påvisar forskning från Graen & Uhl-Bien (1995) och Bass (1997) att tillit och en god arbetsrelation mellan chef och medarbetare leder till att verksamhetsmålen nås i större utsträckning.

Vid tal om hur medarbetare påverkas positivt av ledarskapet är det den transformativa ledarskapet som upprepande gånger tas upp från olika forskningsresultat. Tse, Huang och Lam (2013) forskning visar på att det är genom en samhörighet och förtroende för chefen och organisationen som engagemanget bland medarbetare stiger. Ett viktigt faktum är att medarbetare anses sig vara mer engagerade i arbetet ifall de får möjligheten att diskutera om sin egen arbetssituation med chefen samt även vara en del i beslutsfattande av frågor som rör arbetsplatsen. Det transformativa ledarskapet lyfter fram dessa aspekter och ledarskapsstilen beskriv av medarbetare som inspirerande och vägledande (Bass 1997; Gill & Oshagbemi 2004; Kelley & Kelloway 2012). Andra forskare och författare lyfter fram kommunikation som en viktig faktor för att involvera medarbetare i arbetet. Genom kommunikation är medarbetare medvetna om vad som gäller på arbetsplatsen och håller sig uppdaterade. Forskare menar även på att en god

kommunikation bidrar till ett öppet arbetsklimat och prestigelöshet (Alvesson 2017; Ruyter m.fl 2005). Frizell (2017) skriver om kommunikation som en nyckelspelare mellan chefer och deras förmåga att arbeta med innovation. I artikeln tas det upp att det är chefens förhållningssätt som avgör hur väl denne kommer lyckas med sin innovation och hänvisar även till det viktiga sambandet kring medarbetare och förtroende. Genom att chefen uppmuntrar prestigelöshet och att lära sig av eventuella misstag så bidrar det till diskussion och konstruktiv feedback på arbetsplatsen som vid ett senare skede resulterar i ett mer innovativt och växande arbetsklimat.

2.8 Resonemang kring val av teoretisk tolkningsram

Vid val av den teoretiska tolkningsram har fokus legat på delat ledarskap med anledning att det är det centrala fenomenet som studeras. För att förstå sig på hur ledningsformen är utformat och vilken struktur delat ledarskap kan ha så har Döös m.fl. (2013) redovisat detta i sin forskning. Författarna har flera bra förklaringar och beskriver fenomenet i sin detalj. Däremot är det viktigt att vara kritisk vid studier vilket var anledning till att se över vad andra författare och forskare har för tankar om ledningsformen. Döös m. fl (2013) är positiva till ledningsformen där de anger tre aspekter som ska fungera för att delat ledarskap ska ses som lyckosamt i praktiken. Andra författare ställer sig mindre positiva till delat ledarskap och lyfter fram delar som kan brista med ledningsformen. Det sågs intressant att läsa olika författares tankar kring fenomenet och även viktigt att vara medveten om att det finns både positiva och mindre positiva sidor av delat ledarskap. Eftersom ledningsformen har sin grund i chefer och ledarskap så upplevdes det som en fördel att få en uppfattning om vilka olika ledartyper det finns och vad som kännetecknar dessa ledare. Avsnittet om ledarskapsstilar förklarar de mest vanligaste typerna av ledare och deras förhållningssätt. Anledningen bakom att just de tre ledarskapsstilarna valdes ut var för att det var de som var i likhet med den insamlade empirin. Denna studien utgår från en abduktiv ansats som är en blandning mellan en induktiv och deduktiv ansats. Mer om detta beskrivs under punkt 3.2 *Vetenskapsteoretiskt utgångspunkt*. Vidare ses kommunikation som en viktig nyckel på arbetsplatsen. Det ses intressant att förstå sig på effekten som kommunikation har på arbetsplatsen men även vilka effekter det kan ge på delat ledarskap. Eftersom det är två chefer som ska samarbeta i ett delat ledarskap sågs det som intressant att förstå hur kommunikation påverkar cheferna men även medarbetare. Slutligen tas ledarskapets påverkan på medarbetare upp med anledning att denna studie utgår utifrån ett medarbetarperspektiv. Det anses även nyttigt att få en förståelse för hur medarbetare påverkas av olika typer av ledarskapsstilar och vad det får för effekter i verksamheten.

Det ska även här nämnas att vid urval och källkritik av de använda källorna har litteraturen tagits fram genom universitetets sökbaser. Även Google Scholar har använts vid sökande av intressant data. Exempel på sökord som har använts är bland annat: delat ledarskap, shared leadership, communication at work, leadership, ledarskapsstilar och ledarens förhållningssätt. De vetenskapliga artiklarna som har använts har

kontrollerats så att de är peer-reviewed som innebär att artiklarna är referentgranskade och har genomgått vissa kriterier. Främst har funktionen Ulrich's Periodicals Directory använts vid kontroll om artiklarna har genomgått peer-review processen.

KAPITEL 3

3. Metod

I detta avsnitt kommer vald metod att beskrivas i sin detalj för att få en större förståelse för hur studien har genomförts. De ämnen som detta kapitlet behandlar är följande: metodval, vetenskapsteoretisk utgångspunkt, studiens urval, material, tillvägagångssätt, analys av insamlat material, trovärdighet, etiska överväganden, egen förförståelse och slutligen en reflektionsdel av studiens metodologiska utgångspunkter.

3.1 Metodval

I enlighet med studiens syfte och frågeställningar har en kvalitativ metod valts som mest lämplig för att kunna generera ett mest uppriktigt resultat. Valet att använda sig utav denna typ av datainsamlingsmetod har sin grund i att studien har sin huvudfokus på medarbetarnas subjektiva upplevelse vilket enklare uppnås genom en kvalitativ metod (Justensen & Mik-Meyer 2012; Bryman 2011). Vid tillämpning av en kvalitativ forskningsmetod är forskaren enligt Bryman (2011) intresserad av att förstå intervjupersonens subjektiva upplevelser och tankar. Respondentens upplevelser sätts därmed i ett större fokus än det objektiva vilket många gånger kopplas till en kvantitativ metod. Inom den kvalitativa metoden finns det flera alternativ på hur forskaren kan använda sig utav intervjuer, exempelvis genom att utforma en strukturerad, semi-strukturerad eller ostrukturerad intervjuguide (Kvale & Brinkmann 2014). I denna studien har en semi-strukturerad intervjuguide utformats vars förklaring redovisas närmare under avsnitt 3.4 *Material*. Den kvalitativa metoden ger dessutom utrymme för samtalsämnen som skulle avvika från intervjuguiden med syfte att få en klarare bild av respondentens erfarenhet och upplevelse (Creswell 2015). De samtalsämnena ska däremot vara i intresse för studiens syfte för att kunna skapa en större förståelse kring studiefenomenet (Justensen & Mik-Meyer 2012). Bryman (2011) anser att en forskare kan genom att använda sig av denna forskningsmetod skapa sig en bredare bild av respondenten och fenomenet som studeras. Exempelvis får forskaren en möjlighet att betrakta och observera respondentens beteende och andra eventuella mönster såsom kroppsspråk under intervjun. Det bidrar till en övergripande helhetsbild.

3.2 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt

Studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkt är hermeneutiken vars grund ligger i att undersöka vad förståelse är och tillvägagångssättet till att uppnå förståelse. Det är genom små delar som byggs samman till en helhet som forskaren får möjlighet att tolka och få en förståelse för studieämnet. Vetenskapsteorin har valts med förhoppning att förstå medarbetarens erfarenheter gällande delat ledarskap. Det bekräftar att det är den subjektiva upplevelsen hos respondenten som denna studien vill förstå sig på. Ett centralt begrepp inom hermeneutiken är *tolkningslära* vilket syftar till att tolka individers upplevelser och känslor (Thurén 2007). Därmed anses det av vikt att

forskaren bör införskaffa sig någon typ av igenkänning inom studieområdet för att vara kapabel till att känna empati och tolka situationen som respondenten delar med sig. Att forskaren ska ha en förförståelse inom studieområdet anses som ett viktigt element inom hermeneutiken (Andersson 2014). Vidare menar Ödman (2017) att varje individ har en förförståelse oavsett ämne vars tankar bygger på personliga erfarenheter och upplevelser. Vad gäller förförståelse i denna studien så kommer detta att redovisas i avsnitt 3.9 *Egen förförståelse*.

Att *tolka* och *förstå* ett visst fenomen kan göras på olika sätt. Det kan exempelvis handla om att tolka litteratur, samtal eller dylikt (Thurén 2007). Som ovan nämnt kommer denna studien att utgå ifrån en kvalitativ metod vars innehåll grundar sig i semi-strukturerade intervjuer. Ett problem inom hermeneutiken enligt Ödman (2017) är mångtydligheten som kan uppstå i samband med intervjuer. Ett sätt att förhindra detta enligt författaren är semi-strukturerade intervjuer där möjlighet ges åt bland annat följdfrågor som en förutsättning att tydliggöra och undvika missförståelse. En av forskarens främsta arbetsuppgifter är att rekonstruera eller/och få en klar bild av respondentens värld. Vidare anser hermeneutiken att helhetsbilden uppnås genom små delar som tillsammans sätts ihop för att kunna tolka och förstå helheten. Forskaren undersöker därmed en del i taget för att senare kunna sätta in det i en helhet och på så vis förstå studiefenomenet (Andersson 2014). För forskaren innebär det att helhetsbilden byggs på och utvecklas under hela studiens gång. Ett välkänt begrepp inom hermeneutiken är *den hermeneutiska cirkeln*, eller som också är känt under benämningen *den hermeneutiska spiralen*. Begreppets definition grundar sig i att forskaren har erfarenhet inom ämnet som resulterar i en förförståelse. Därefter samlar forskaren in data som vilket vid ett senare skede analyseras och tolkas. Vid varje typ av datainsamling görs en ny tolkning och ny förståelse uppkommer vilket sätter de olika delarna till en helhet. Forskarens förståelse för studiefenomenet kommer därmed att ändras under studiens gång (Ödman 2017; Aspens 2011).

I samband med den vetenskapliga utgångspunkten hermeneutiken har en abduktiv ansats bedömts vara mest lämplig. En abduktiv ansats är en blandning av en induktiv och deduktiv ansats. Induktiv ansats innebär att val av teoretisk referensram görs efter analys av det insamlade materialet medan den deduktiva ansatsen har sin grund i att utläsa empirin efter tidigare forskning och teori. Med andra ord har forskaren utgått från datainsamling för att sedan få en förståelse i teorin (Bryman 2011). Forskarens förhoppning med val av hermeneutiken och en abduktiv ansats är att få en djupare förståelse för studiefenomenet.

3.3 Studiens urval

I enlighet med studiens syfte och frågeställningar har denna studie utgått ifrån ett målinriktat urval. Med ett målinriktat urval menas att intervjupersoner har kontaktats med anledning att de har ansetts lämpliga för att kunna besvara de frågeställningar som

står i grund för studien (Bryman, 2011). Ett hänseende togs vid studiens omfång vilket innebär att forskaren betraktade studiens tidsplan (läs mer under avsnitt 3.5 *Tillvägagångssätt*) och andra aspekter såsom geografiska punkter. Fokus har lagts på en organisation som arbetar med arbetsmarknadsåtgärder inom den offentliga sektorn. Organisationen har för två år sedan infört ledningsformen delat ledarskapet inom verksamheten. Forskaren kom i kontakt med organisationen genom tidigare kännedom om att verksamheten ska ha implementerat delat ledarskap i organisationen. Studiens urval har bestått av medarbetare som har arbetat inom verksamheten i minst tre år. Anledningen bakom beslutet ligger i att det sågs intressant med ett urval som består av medarbetare som har kunskap och erfarenhet av att arbeta under ett traditionellt chefskap med ledning av *en* chef och även under nuvarande ledningsform, det vill säga under ledning av *två* chefer. Det ska även här betonas att cheferna i det delade ledarskapet har lika ansvar för hela verksamheten tillsammans och har inte delat upp ansvaret för de olika verksamhetsområden mellan sig. Sammantaget är det tio medarbetare som har intervjuats vilket är det antal medarbetare som har uppfyllt samtliga urvalskriterier. Enheten består idag av sammanlagt 24 medarbetare. Kontakten för att få tag på intervjupersoner skedde genom att varje medarbetare kontaktades via mail för att bli tillfrågad om denne ville delta i studien. Med grund i att forskaren sedan innan har haft kontakter i organisationer samt att intervjupersonerna arbetar inom samma verksamhet har det varit en fördel för forskaren ur en tidsmässig aspekt. Det ska däremot understrykas att forskaren tidigare inte har haft direkt kontakt med organisationen så att dennes personliga relation ska ha påverkat studiens resultat. Slutligen ska det även betonas att ingen hänsyn togs vid intervjupersonernas kön, etnicitet eller ålder. Anledningen bakom beslutet ligger i att det inte är av intresse för studiens syfte och frågeställningar.

Diskussionen om antalet intervjupersoner som ses som mest lämpligt inom en kvalitativ metod är svår att mäta. Bryman (2011) anser att istället för antalet intervjupersoner så ses teoretisk mättnad som viktigt vid tillämpning av kvalitativ metod. Det finns däremot en svårighet som talar för att hitta balansen mellan överflödig information och tunn information. Med detta menas att ett för stort antal intervjuer kan generera i ett insamlat data som består av överflödig information vilket i nästa skede gör det svårare att koda och analysera materialet. Ett mindre urval kan resultera i tunn information vilket innebär att studien inte har nått en teoretisk mättnad och att det därmed blir svårt att tala om en generaliserbarhet inom studieområdet i förhållande till populationen (Bryman 2016; Kvale & Brinkkman 2014). Hermeneutiken talar däremot om att intervjuer oftast genererar i mångtydlighet som ovan beskrivet. Samtidigt talar vetenskapsteorin om att fördelen med intervjuer är att informationsmängden ska ses som en möjlighet för forskaren att få ta del av respondentens subjektiva upplevelser för att sedan kunna tolka och förstå materialet (Ödman 2017).

3.3.1 Presentation av respondenter

Nedan följer en presentation av de respondenter som har medverkat i studien. Det ska här poängteras att namnen på respondenterna som är redovisade i kapitel fyra är fiktiva med syfte att bevara anonymiteten. Att namnge respondenterna sågs som en fördel i att analysera data och sättet att redovisa resultatet. Dels för att förenkla för forskaren men även för att underlätta för läsaren.

Som tidigare nämnt har samtliga intervjupersoner arbetat inom organisationen i minst tre år. Detta beslut har grundat sig i att respondenterna ska ha förståelse för hur det är att arbeta under ett traditionellt ledarskap och delat ledarskap. Intervjupersonerna har samma yrkestitel och arbetar med arbetsmarknadsåtgärder. Kön och ålder har som nämnt inte tagits i beaktande då detta inte ses som relevant för studien. För att ge en överskådlig bild på intervjupersonerna är åldersspannet mellan 30 och 60 år. Gällande kön var fyra män och sex kvinnor. Flertalet av intervjupersonerna har tidigare arbetat inom samma yrkesområde. Majoriteten av respondenterna har inte sedan tidigare erfarenhet av att ledas av två chefer, det vill säga ledas under ett delat ledarskap.

3.4 Material

En semi-strukturerad intervjuguide (se bilaga 2) har utformats i enlighet med studiens syfte och frågeställningar. Intervjuguiden bestod av sammanlagt 31 frågor som var indelade i fyra olika teman. De olika teman var; inledande frågor, ledarskapet, arbetssituation och avslutande frågor. Genom att tematisera intervjuguide fanns en målsättning att dels se till att studiens syfte kan speglas i frågorna men även för att underlätta för den kodning och analys av insamlat material som kommer att ske i senare skede (O'Reilly 2008). Genom att fokusera på ett tema i taget underlättar det även för både forskaren och respondenten i den utformning att risken för oklarheter kring samtalsämne och irrelevant information minskar (Bryman 2011).

Tema ett som bestod av inledande frågor har syfte att skapa en bekväm situation för intervjupersonen. Tillfället ges att informera om praktiska detaljer kring intervjun men även att starta upp med enklare bakgrundsinformation om respondenten. Även ifall bakgrundsinformationen inte direkt ger svar på studiens frågeställningar så bidrar det till att forskaren får en större förståelse för intervjupersonen och kan därefter få en bredare bild på intervjun (Bryman 2016). I de två kommande teman; *ledarskap* och *arbetsituation* ställs mer detaljerade frågor för att skapa en så god förståelse som möjligt. Vid utformningen av intervjufrågorna lades en stor vikt vid att frågorna skulle uppfattas som öppna med syfte att inte leda intervjupersonen till ett svar som kunde vara missvisande. Detta skulle då resultera i ett oriktigt resultat. Majoriteten av intervjufrågorna påbörjas med *På vilket sätt...?* och *Hur...?* Syftet är att intervjupersonen ska ges möjlighet att svara på frågan ur sin egen synvinkel vilket genererar i öppenhet istället för en slutenhet som varför-frågor kan resultera i (Becker 2008). Som ovan nämnt är intervjuguiden semi-strukturerad vilket innebär att

följdfrågor eller avvikande samtalsämnen kunde ske där dessa ansågs bidra till en djupare förståelse i dels respondentens upplevelser men även i studieämnet. Detta är något som även hermeneutiken strävar efter (Kvale & Brinkmann 2014; Ödman 2017).

3.5 Tillvägagångssätt

Inom forskning anses det som ett första steg viktigt att strukturera upp sitt arbete utefter den tidsplan som är planerad. För denna studien sträcktes en tidsplan ut på fyra månader vars tidsomfång låg i enlighet med kursens omfång. Med syfte att förenkla förståelsen gällande tidsplanen har en tabell utformats (se bilaga 3). Tabellen beskriver hur arbetet har delats upp veckovis. Tidsplanen gav en bra överblick över vad som behövdes göras och när. Genom att följa tidsplanen kunde forskaren försäkra sig om att det inte skulle uppstå oklarheter kring när de olika delar skulle vara färdiga. Det gavs även utrymme i tidsplanen för eventuella justeringar eller oplanerade händelser som kunde komma att ske under studiens gång.

Att genomföra kvalitativa intervjuerna innebär noga förberedelser. Tidigt i skedet utformades ett missivbrev (se bilaga 1) som skickades ut till de personerna som skulle delta i intervjuerna. Informationen som brevet innehöll behandlade bland annat studiens syfte, information kring anonymitet samt praktisk information gällande tid, plats och intervjuens längd. Detta gjordes för att ge intervjupersonen en god uppfattning gällande studien och samtidigt ge tillfälle att få en första kontakt med forskaren ifall det skulle uppstå några funderingar innan intervjutillfället. Vidare ansågs det av vikt att testa hur intervjuguiden uppfattas i praktiken. Detta gjordes genom två pilotintervjuer. Syftet med pilotintervjuer är att testa hur intervjufrågorna uppfattas och ifall det skulle vara något som behövdes förbättras inför de riktiga intervjuerna (Bryman 2016; Kvale & Brinkmann 2014). Pilotintervjuerna hölls med personer som arbetar under ett delat ledarskap men i en annan organisation. Pilotintervjuerna genererade i synpunkter som sedan togs i beaktande vid förbättring av intervjuguiden. I detta fall handlade synpunkter om förenklande av uttryck som exempelvis *ledningsform* vilket justerades innan de riktiga intervjuerna ägde rum. Intervjuerna utspelade sig på en neutral plats som inte var i koppling till arbetsplatsen. Bryman (2011) menar att intervjuplatsen är av stor vikt för hur intervjun ska uppfattas av intervjupersonen och hur personen väljer att svara på intervjufrågorna. Forskaren i denna studie tog detta i beaktande och såg till att skapa en neutral och lugn miljö. En viss betoning ska även ges på att intervjuerna hölls utanför arbetstid. Detta i kombination på att intervjuerna hölls på en plats bortom arbetsplatsen minskade risken på en upplevd stress för respondenten och även att påverkas av distraktion från oönskade. Plats och tid för intervjun kom forskaren överens om med respondenten för att undvika eventuella oklarheter. Under intervjun spelades samtalet in med två telefoner, med intervjupersonens samtycke. Syftet var att ha en plan ifall det skulle uppstå tekniska problem med en av telefonerna. Detta kunde då handla om det skulle vara sämre ljudnivå eller andra tekniska hinder (Justensen & Mik-Meyer 2012). Eftersom det var en person som höll intervjuerna innebar det att anteckningar

endast togs kring observationer som var anmärkningsvärda och i sällsynta fall även en del svar som behövdes understrykas. Övriga svar transkriberades ner samma dag som intervjun ägde rum. Hur intervjun praktiskt skulle ske planerades av forskaren i den mån att denne själv var förberedd på att eventuella hinder kunde dyka upp och att det i sådana fall var bra att ha en plan b. För att kunna tolka och förstå ett fenomen menar Ödman (2017) på att forskaren bör vara benägen att ställa följdfrågor och utveckla samtalet för att inte missförstå uttalande från respondenten som kunde missvisa resultatet. Förberedelserna gjorde att forskaren kände sig säker i sin roll och hur denne skulle agera ifall något avvikande skulle dyka upp. Själva intervjuerna hade en genomsnittstid på 50 minuter, beroende på intervjupersonens svar. Ljudfilerna från telefonerna överfördes till en dator där detta senare transkriberades. Syftet med att transkribera intervjuerna samma dag var för att dels fördela arbetet och arbetsbelastningen men även för att förhindra att information utelämnades ifall transkriberingen skulle ske flera dagar efteråt då det inte sågs lika färskt. Det finns även en risk för att blanda ihop intervjuer samt intervjupersonernas kroppsspråk och andra observationer. Nästa steg var att tolka och förstå det insamlade material.

3.6 Analys av insamlat material

När transkriberingen var färdigställt påbörjades kodning och analys av det insamlade materialet. Som ett första steg understrykes återkommande teman och uttalandet från intervjupersonerna vilket lade en grund för att tolka och förstå materialet. Vid det skedet låg fokus på att finna likheter, skillnader och andra eventuella mönster och strukturer som ansågs vara relevanta för att få fram uppriktigt data. Genom att göra detta menar Bryman (2011) att forskaren enklare kan se kopplingar till de olika tema som skapas i senare skede. Det är därmed en strukturfråga i kodningen. Efter struktureringen på likheter, skillnader och andra eventuella mönster delades dessa in i ytterligare teman som ligger i enlighet till studiens syfte och frågeställningar. De teman som kom fram berörde tre delar; ledarskap, kommunikation och arbetssituation. Dessa tre teman underlättade genom att uttalandet och andra observationer kunde färgläggas och kopplas till ett tema vilket ledde till att analysprocessen förenklades. Enligt Bryman (2011) är detta även ett sätt för forskaren att få en god överblick över den insamlade empirin. Även Ödman (2017) håller med och menar för att kunna arbeta med tolkning och förståelse enligt hermeneutiken så ses det valda tillvägagångssättet som fördelaktigt. Slutligen ska det även poängteras att forskaren har varit medveten om sin egen förförståelse i studien och tagit detta i beaktande. Både Bryman (2011) och Kvale & Brinkmann (2014) att det inte går att vara fullt objektiv innan, under och efter intervjutillfället då forskaren går in med en viss typ av förförståelse. Inom hermeneutiken ses förförståelse som en förutsättning vid forskning (Thurén 2007; Ödman 2017).

3.7 Trovärdighet

Bryman (2001) tar upp kriterier som är kopplade till kvalitativa studier. Reliabilitet och validitet är två huvudbegrepp som tas upp i samband med trovärdighet. Däremot är dessa två begreppen kopplade till kvantitativa studier. Författaren beskriver att anledningen till att reliabilitet och validitet inte kan användas i kvalitativa studier beror på att de två begreppen utgår från att den insamlade empirin genererar i en sanning. Detta anses vara svårt att uppfylla i en social verklighet där det enligt författaren finns flera typer av upplevelser och beskrivningar av verkligheten. Kriterierna för kvalitativa undersökningar ska istället fokusera på två delar: trovärdighet och äkthet.

Trovärdigheten består av fyra mindre delar som behandlar tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och konfirmera. *Tillförlitlighet* innebär att i samband med kvalitativa studier så kan empirin generera i flertal verkligheter vars verklighet grundas i respondentens upplevelser. För att undvika att misstydingar och säkerställa en tillförlitlighet i studien anser Bryman (2001) att forskaren bör ta i hänsyn de regler som finns för studier (se avsnitt 3.8 *Etiska övervägande*) samt även bekräfta respondenternas uttalanden under intervjutillfället. Anledningen bakom är att forskaren ska få ett tillförlitligt resultat. Ett annat ord för detta är respondentvalidering. Detta är även något som forskaren i denna studien har förhållit sig till genom att exempelvis bekräfta respondenternas uttalande under intervjutillfället. *Överförbarhet* behandlar aspekten om hur den kvalitativa studien och respondentens erfarenheter kan appliceras i andra sociala verkligheter. Enligt författaren ska forskare som utför kvalitativa studier fokusera på att uppnå ett djup istället för en bredd. Genom att sträva efter ett djup ökar chansen att andra forskare kan använda sig av databasen och applicera den i deras studier. I denna studie har en avgränsning gjorts på att endast en organisation analyseras där samtliga medarbetare som uppfyllt urvalskraven medverkar i studien. Detta är något som diskuteras mer under avsnitt 3.10 *Reflektion kring val av metodologiska utgångspunkter*. *Pålitlighet* anses vara en motsvarighet till det kvantitativa begreppet reliabilitet. Författaren menar att forskare som utför kvalitativa studier ska redovisa studiens tillvägagångssätt i detalj. Det är få gånger en forskare utför en kvalitativ studie utan hjälp av en annan forskare eller en forskningsassistent. När forskaren har redogjort tillvägagångssättet menar Bryman (2001) att forskaren ska låta sina kollegor vara kritiska till redogörelsen för att öka studiens reliabilitet. Eftersom denna studien är utförd av endast en forskare så har ett gediget avsnitt gällande tillvägagångssätt redovisats ovan med syfte att uppfylla pålitligheten i studien. *Möjligheten att styrka och konfirmera* utgår från att forskaren i kvalitativa studier ska agera i god tro vilket syftar till att inga personliga inriktningar ska låtas påverka studiens slutsats. Forskarens egen förståelse i denna studien behandlas under punkt 3.9 *Egen förståelse*.

Äkthet, även kallat autenticitet, har ett fokus på forskningspolitiska konsekvenser. Författaren tar upp fem punkter som berör äkthet i en kvalitativ studie. Den första punkten redogör för ifall forskaren har lyckats att få fram en rättvis bild som speglar

respondenternas erfarenheter kring studiefenomenet. Ontologisk autenticitet behandlar frågan om studien har varit till hjälp för respondenternas egen förståelse gällande deras faktiska sociala verklighet som de har delat med sig. Den pedagogiska autenticiteten har sitt fokus på ifall respondenterna har fått en inblick i hur andra personer i samma miljö upplever fenomenet. Katalytisk autenticitet tar upp ifall respondenten kan med hjälp av det insamlade materialet förändra sin verklighet och situation ifall denne skulle vilja göra det. Slutligen behandlar taktisk autenticitet om respondenterna har fått bättre förutsättningar att vidta åtgärder gällande fenomenet ifall önskan finns (Bryman 2001).

3.8 Etiska överväganden

Vid forskning finns det flertal krav som en forskare bör ta hänsyn till. År 2002 tog Sveriges största statliga forskningsfinansiär, Vetenskapsrådet, fram fyra huvudkrav som en forskare bör ta i beaktande vid forskning. Forskaren för denna studie har förhållit sig till Vetenskapsrådet samtliga centrala krav som redovisas nedan. Nedan beskrivs även hur kraven har tillämpats i studien.

Det första kravet enligt Vetenskapsrådet (2002) är *informationskravet* som har sin grund i att de berörda respondenterna har rätt till att få information om studien och dess syfte. I denna studien uppfylldes detta kravet genom att skicka ut ett missivbrev till de personer som har deltagit i forskningsintervjun. Brevet skickades ut i god tid vilket innebar att personen har haft tid att ställa eventuella frågor eller funderingar till forskaren kring studiens syfte. Det andra kravet, *samtyckeskravet*, innebär att personer som deltog i studien är själva medvetna om att deras deltagande i studien är frivillig. För denna studie togs rätten för personens medverkande både upp i missivbrevet men även vid starten av intervjun. Det betonades även att deltagaren hade rätt att avbryta intervjun närhelst det önskades samt att personen inte var tvungen att besvara samtliga frågor som ställdes. *Konfidentialitetskravet* faller som det tredje rådet vars syfte är att respondenten kan försäkra sig om att personuppgifter och andra känsliga uppgifter kommer att behandlas med konfidentialitet. Här faller även respondentens arbetsplatsuppgifter in. Intervjupersonerna i denna studien blev informerade om detta redan i missivbrevet samtidigt som det betonades under intervjun. Sista kravet, *nyttjandekravet*, har sitt syfte i att studiens insamlade empiri endast kommer att användas till den studien som respondenten blir informerad av. I detta fall kommer den insamlade empirin endast att användas i syfte för denna studie, vilket intervjupersonerna fick information om.

3.9 Egen förförståelse

Vid forskning är det av vikt för forskaren att visa hänsyn till sin förförståelse i studiefenomenet. Aspers (2011) menar att det kan bli missvisandet ifall en forskare låter egna upplevelser och uppfattningar påverka studien. Däremot syftar hermeneutiken på att varje individ har en förförståelse. Vetenskapsteorin lyfter att det är viktigt att ha en förförståelse men poängterar samtidigt att det är av vikt för forskaren att detta inte ska

komma att styra studien. Aspers (2011) anser även att det är nödvändigt att ha en förförståelse för att ha möjlighet att nå en förståelse i studiefenomenet.

Gällande denna studie har forskarens förförståelse grundat sig i att själv ha erfarenhet av att arbeta på personalavdelningar inom andra organisationer där kontakt med chefer har funnits i form av chefstöd. Forskaren har ingen erfarenhet av att arbeta med chefer som ingår i ett delat ledarskap. Varken heller finns någon erfarenhet i att ledas under ett delat ledarskap. Däremot har forskaren arbetat inom en organisation där organisationsledningen har beslutat om att införa ledningsformen och har ur ett HR-perspektiv varit i kontakt gällande för- och nackdelar gällande ledningsformen innan detta infördes. Det ska poängteras att denna organisation befann sig på ett annat geografiskt område än organisationen i studien. Dessutom pågår det dagliga samhällsliga diskussioner om det ökade trycket på chefsrollen. Forskarens förförståelse inom ämnet har bidragit till ett stort intresse i hur situationen ser ut i praktiken.

3.10 Reflektion kring val av metodologiska utgångspunkter

Det är viktigt för en forskare att kunna reflektera kring sin studie och de metodologiska utgångspunkter som har valts. Genom att granska sitt arbete och ställa sig kritisk till vald metod så får forskaren en insikt i hur studien kan ha sett ut ifall andra metoder används.

Studiens urval har sitt fokus på medarbetare som har arbetat inom organisationen i minst tre år med syfte att de ska ha erfarenhet av att ledas under både ett traditionellt och delat ledarskap. Såvida har inte ålder, kön och etnicitet tagits i hänseende. Det är värt att nämna att åldersspannet på respondenterna var bred vilket innebar att en del av intervjupersonerna har erfarenhet av delat ledarskap sedan tidigare. Detta gjorde att de kunde jämföra sin dåvarandes arbetsplats med organisationen i studien. Respondenterna kunde då ställa sig mer kritiska eller mer positiva till ledningsformen beroende på deras tidigare erfarenhet.

Vidare är forskaren medveten om att intervjuguiden innehåller ett större antal frågor. Anledningen bakom beslutet har varit att forskaren ville minimera risken att viktiga punkter skulle förbises. Antal intervjufrågor genererade även i en bred empiriinsamling där överflödiga information kunde finnas. Bryman (2011) lyfter upp detta som en risk med kvalitativa studier och menar att kvalitativa studier antingen resulterar i överflödiga information eller i tunn information. Forskaren i denna studien kunde finna en teoretisk mättnad med en betoning på att studien hade sitt fokus på en organisation där samtliga medarbetare som har arbetat inom verksamheten i tre år valde att medverka i studien. Ett resonemang ska även föras kring intervjupersonernas anonymitet samt valet att undersöka studiefenomenet i endast en organisation. Att bevara anonymiteten när en studie utförs på en arbetsplats kan till en viss del ses som en utmaning. Forskaren var medveten om denna svårighet och lade därmed aspekter som ålder, kön och etnicitet åt

sidan. Att samtliga medarbetare valde att ställa upp i studien sågs däremot som en fördel då anonymiteten bevarades genom att intervjupersonerna blev presenterade som en grupp istället för respektive personbeskrivning med bakgrundsinformation. Detta är något som istället kunde göras ifall urvalet bestod av individer som befann sig inom olika organisationer.

Slutligen ses nackdelen med att endast en person utför en studie som ska motsvara 30 högskolepoäng vara att graden på kvalitén kring studiens analys och kodning sänks då det inte finns en annan part som forskaren kan diskutera kring upplevda uppfattningar med. Däremot ska det samtidigt lyftas att forskaren upprepade respondenternas svar under intervjutillfället för att bekräfta att forskaren har uppfattat respondenten på ett korrekt sätt. Detta höjer även studiens trovärdighet, något som har tagits till beaktande och beskrivs ovan under avsnitt *3.7 Trovärdighet*.

KAPITEL 4

4. Resultat

Resultatavsnittet kommer att redovisa den insamlade empirin. Syftet med denna studie är att analysera ifall en personalgrupp påverkas av ett delat ledarskap samt om chefernas sätt att leda påverkar medarbetarnas arbetssituation. Redovisningen nedan baseras på teman och tillhörande underteman som har sin grund i den insamlade empirin. Varje tema kommer avslutas med ett tolkande resonemang. Hermeneutiken talar för att det är genom adderande av delar som forskare når helheten. I detta fall är det kombinationen av teman och underteman som bygger en förståelse för studiefenomenet.

4.1 Delat ledarskaps påverkan på medarbetare

Det första temat behandlar medarbetarnas syn på ledningsformens struktur, chefernas förhållningssätt samt chefernas agerande och beteende på arbetsplatsen.

4.1.1 Chefernas förhållningssätt

Arbetsplatsen har under de senaste två åren var under ledning av två chefer som har ansvar för samma verksamhetsområde där ansvar och befogenheter är jämlika. Detta innebär att cheferna har ett gemensamt ansvar för verksamhetens samtliga delar. Medarbetare som har arbetat inom verksamheten sedan flera år tillbaka och har erfarenhet av att ledas av en samt två chefer har upplevt att ledningsformen delat ledarskap har inneburit flertal förändringar för verksamheten. Det är till en början främst strukturen på ledningsformen som medarbetarna tar upp.

”Jag tror att de fortfarande försöker hitta ett sätt att förstå sig på strukturen och hur de ska samarbeta och agera i olika sammanhang. Sen har det varit lite oklart kring hur deras roller är uppbyggda för oss som personalgrupp. Vem man ska vända sig till och så. Jag är inte säker på att cheferna själva alltid har koll på saker. De försöker nog komma in i det än idag. Tid tar det iallafall.” – Elia

Strukturen på ledningsformen är något som medarbetare har funderat över. Det är en viss osäkerhet bland cheferna gällande arbetsuppgifter och mandat som personalgruppen har känt av. Det finns en fundering bland personalen ifall osäkerheten beror på att cheferna själva inte har arbetat under ledningsformen tidigare och/eller om de inte har hittat strukturen på arbetet själva.

”Båda cheferna är nya i verksamheten och jag är lite osäker på ifall de har arbetat i ett delat ledarskap tidigare. Det verkar inte riktigt så. De har dock utvecklats sedan de först kom hit så det är väl positivt.” – Andrea

Som det ser ut just nu anses cheferna inte heller vara helt förstådda med deras yrkesroll och hur den påverkas av ledningsformen. Även ifall cheferna har utvecklats under dessa

två år så uppstår det fortfarande situationer där de inte anses vara samspelade och förmedlar olika budskap till verksamheten. Tydligast märks detta av under arbetsplatsträffar men även vid frågor från medarbetare.

”Jag vet inte riktigt vad det beror på men ibland har jag ställt en fråga till chef X och fått ett helt annat svar än svaret som min kollega fick när samma fråga ställdes till chef Y. De känns inte alla gånger samspelade och det är ganska tydligt för oss medarbetare när något inte står rätt till.” – Loui

Trots att det ibland kan uppstå skiljaktigheter i vad cheferna förmedlar till sina anställda så upplevs cheferna ta sitt arbete på allvar och vill utföra det som känns mest korrekt för verksamheten. Verksamheten är i en tillväxtfas och för att vara en offentlig verksamhet menar medarbetare att det går väldigt bra för organisationen.

”Vi vet ju om att vi växer och att det var en av anledningarna till att de ville att vi skulle ha två chefer. Det är svårt för endast en chef att ha ansvar för en så stor verksamhet som också styrs väldigt mycket av politiken. Ibland tänker jag tillbaka på hur det var när vi bara hade en chef. Det var enklare på något vis att förhålla sig till vad en sa och inte två. Cheferna är ju lite olika varandra så att säga.” – Gill

Medarbetare har fått till sig information från organisationsledningen att anledningen bakom införandet av delat ledarskap beror på att organisationen utvecklas och växer vilket satte press på den tidigare chefen.

”Att de har tagit in två chefer är bra tror jag. Vår tidigare chef höll på att gå in i väggen tror jag. Han mådde inte så bra. Tror han hade mycket att göra och sa upp sig efter ett tag.” – Henriette

I samband med att den tidigare chefen sa upp sig från sitt arbete har verksamheten valt att implementera delat ledarskap i organisationen. Cheferna som blev rekryterade till positionerna är väldigt olika varandra, både i deras beteende men även i deras handlingar enligt medarbetarna.

”Ena chefen är väl mer lättsam och den andra mer kontrollerande eller hur man ska säga. Sen tycker de inte samma sak och håller inte med varandra ibland. Man får hoppas att de har en gemensam plan kring hur verksamheten ska styras åtminstone. Annars blir det lite tokigt.” – Elia

Utifrån medarbetarens perspektiv kan detta upplevas lite oroligt då de inte vet vem de ska vända sig till och vilket budskap de ska lyssna på. Att cheferna inte är lika varandra och förmedlar olika typer av budskap anses vara en av de stora nackdelarna som medarbetare har upplevt med ledningsformen i jämförelse med att ledas av endast en chef.

4.1.2 Chefernas ledaregenskaper

Det finns skiljaktigheter i hur de två cheferna väljer att leda och hantera verksamheten enligt medarbetare. De anses ha olika förhållningssätt i deras ledarskap som gör att medarbetare känner av krocken. Även ifall medarbetare anser att cheferna försöker visa upp en fasad om att allt är bra så känner medarbetarna av ett par varningstecken som visar på annat.

”Jag är helt säker på att de vill få det fungera men att det inte är så enkelt då de är rätt olika varandra. Teatermasken är på under möten – men faller snabbt av om den andra chefen inte skulle hålla med.” – Andrea

Det framkommer tydligt av respondenterna att det finns tillfällen som cheferna agerar mot varandra istället för att agera tillsammans. Detta är något som blir tydligt för medarbetare som upplever att något inte står rätt till mellan cheferna. De anser att cheferna har skapat en liten inre kamp mot varandra om vilket arbetssätt som är mer rätt. Framst är det under möten som chefernas beteende visas men även i det dagliga arbetet

”Det kan vara under möten eller andra tillställningar då den ena chefen säger något och direkt får en blick från den andre chefen. Precis som att de inte håller med varandra och tävlar mot varandra, förstår du vad jag menar?” – Ture

Förutom att cheferna visar på att de har olika åsikter under formella möten är det chefernas kroppsspråk, beteende och blickar som medarbetare känner av.

”I början så tyckte vi att det var lite konstigt att de skulle pusta och tydligt visa att de tycker det är jobbigt hur den andre chefen har uppfört sig eller vad den har sagt till oss. Nu tycker jag mer att det är lite oroväckande att de fortsätter hålla på såhär efter två år.” – Elia

De två cheferna beskriver vidare vara olika varandra i den mån att den ena chefen har en mer lättsam jargong och gillar att diskutera med medarbetare om olika beslut medan den andra chefen beskrivs sträva mer åt resultat och är inte lika mycket mån om att skapa en nära relation med medarbetare.

”Den ena chefen gillar att prata med oss på ett annat sätt. Jag känner mig inte lika styrd och känner att jag ständigt måste prestera på topp vilket jag kan göra när jag pratar med den andra chefen. Men det kan också bli lite uttjatat att bli frågad om vad vi ska göra i varje arbetsmoment. Någonstans måste det finnas en gräns på vad vi tar för beslut och vilka beslut som endast ligger på cheferna.” – Henriette

Vidare menar medarbetare att det ur ett perspektiv är bra att den ena chefen anses vara lite strängare och ägnar sig åt resultat medan den andra chefen bygger relationer och inkluderar personalen. Däremot menar de att det inte är optimalt mot cheferna själva då det är enkelt att en favoritchef utses av medarbetare.

”Tänk dig att du har två vänner: en är inkluderande och bryr sig om dig medan den andra bryr sig också men kan upplevas som mer sträng då du förväntas leva upp till dennes förväntningar. Det är klart att jag tycker om den chefen som är mer inkluderande. Det tror jag nästan alla gör men ska vi vara realistiska så är det viktigt att organisationen utvecklas och då behöver vi vara mer styrda. Många förstår inte den kopplingen.” – Alin

Medarbetare upplever med andra ord att de kan förlita sig mer på den ena chefen då denne visar på ett mer inkluderande förhållningssätt än den andra chefen som har sitt fokus på att organisationen ska visa resultat. Nackdelen som medarbetare har märkt av är att den chef som uppvisar mer styrning i arbetet oftast ses som en chef medan den andra chefen ses mer som är ledare och inte är lika ansvarig för verksamheten och dess utveckling.

”Jag kan väl inte säga att chef Y är rättvis i beteendet. Chefen känner ju av att chef X får en uppförbacke eftersom denne upplevs mer strängare. Har de lika stort ansvar för allt, som det sägs, så borde chef Y visa mer stöd till chef X. Det är min åsikt i alla fall.” – Ture

Det finns därmed delade åsikter kring hur chefernas förhållningssätt påverkar medarbetare och organisationen. Medarbetare menar på att de förstod att ledningen skulle se annorlunda ut när de övergick till ledningsformen men att de inte var insatta i hur förvirrat det kan bli i vissa situationer. Enligt organisationsledningen har båda cheferna lika stort ansvar över verksamheten. Att cheferna betar sig på detta vis är något som kan skapa dispyter på arbetsplatsen och medarbetare menar på att det på senare tid har blivit allt mer tydligt att chefernas samarbete och stöd till varandra inte alltid fungerar.

4.1.3 En upplevd osämja bland cheferna

Det framkommer flertal gånger att medarbetare upplever att cheferna inte är på samma nivå gällande hur olika delar i verksamheten ska skötas. Detta är något som hela personalgruppen märker av och som blir alltmer tydligt för varje dag som går. Exempelvis tas chefernas beteende under bland annat arbetsplatsträffar upp. Det sker att cheferna ständigt avbryter varandra och kan uttrycka missnöje mot den andres uttalande i diverse ämnen såsom hur arbetsgruppen ska gå tillväga för att utföra en viss arbetsuppgift.

”Alltså deras beteende är inte okej. Vi är ju inte dumma som inte märker av deras ansiktsuttryck och så. Det upplevs oroligt och det är tydligt att de fortfarande behöver jobba på hur de ska utvecklas tillsammans. Det har ändå gått två år nu och organisationen växer fortfarande. Arbetsuppgifter tillkommer hela tiden och nya krav ställs på oss. Det är inte läge att de ska fjanta omkring ibland.” – Lavin

Medarbetarna tycker att det hade varit till fördel ifall cheferna pratade ihop sig innan de kom till olika möten för att förhindra att osäkerhet och misstro uppstår i personalgruppen.

”Ibland förstår cheferna att vi märker av den dåliga stämningen när den uppstår. Då försöker de gömma det genom att dra något skämt eller skratta till. Innerst inne tror jag att alla förstår hur läget egentligen står till. Detta är något som vi inte behövt handskas med tidigare när det var bara en chef.” – Anna

Vidare anser respondenterna att det var enklare ur flera synvinklar när de endast hade en chef. Det gäller exempelvis enklare process vid beslutsfattande, inte lika mycket oroligheter samt ett bättre arbetsklimat. Samtidigt ställer sig flera respondenter frågande till ifall den uppleva osämjan mellan cheferna är tillfällig eller något som kommer att kvarstå.

”Det är svårt att förklara hur situationen är ibland. De är väldigt olika varandra och det märks av i många sammanhang. Jag vill gärna veta hur ledningen har tänkt när de har satt ihop de cheferna. Det är ett under att vi personalen fortfarande betar sig bra och håller i. Det är lite rörigt ibland.” – Sara

En annan aspekt som tas upp av medarbetarna är att cheferna är till en stor del varandras motsatser. De menar på att cheferna har två olika förhållningssätt vilket enligt respondenterna kan vara grundorsaken till att de inte alltid kommer överens. Det handlar inte endast hur cheferna betar sig under möten utan även med medarbetare och under sociala sammanhang. Detta är något som påverkar medarbetarnas arbetssituation i det långa loppet då de inte vet hur de ska hantera chefernas olikheter och vem de ska vända sig till.

”Det är svårt att veta alltid hur man ska bete sig runt de eftersom jag inte vill förvärra deras situation. Jag hoppas att detta är en del av deras utveckling men jag vet inte riktigt hur länge det bör ta tills allt är okej mellan de. Tills de pratar ett enigt språk. Men vi har faktiskt ett jobb att sköta och får vi inte de rätta direktiven av våra chefer så kanske vi ska gå till de högre cheferna om situationen inte förbättras.” – Andrea

Förhoppningen från medarbetarna ligger däremot fortfarande i att cheferna försöker lära sig ledningsformen och hur de kan samarbeta med varandra. Medarbetarna tror att många svårigheter hade lösts sig ifall cheferna visade en högre grad av förståelse och tillit gentemot varandra.

4.1.4 Tolkning kring ledningsformens påverkan

Den personliga tolkningen gällande chefernas förhållningssätt på arbetsplatsen är att medarbetarna har fått information om i vilket syfte som organisationen har valt att implementera ledningsformen. Det är däremot enligt medarbetare i vissa fall otydligt ifall cheferna själva förstår deras yrkesroll och på vilket sätt det är strukturerat. Det finns en känsla av att cheferna bör få mer kunskap om hur rollen är uppbyggd och vad

som förväntas av de i olika sammanhang för att verksamheten ska ha den stöd den behöver och för att kunna utvecklas framåt. Det är även svårt att tyda ifall missen gällande förtydligar av roller ligger hos organisationsledningen eller hos cheferna. Utifrån empirin så är detta en punkt som berör medarbetare på ett negativt sätt med anledning att medarbetare upplever det otydligt vem de ska gå till och vem de ska lyssna på. Samtidigt uttalar medarbetare att organisationsledningen har talat om att cheferna har ett gemensamt ansvar för verksamheten och det ses därför oroväckande att otydligheter kring detta uppstår. Det kan vara ett tecken på att cheferna själva inte har förstått sig på uppdraget fullt ut vars negativa effekt drabbar medarbetarna och verksamheten.

Vidare anses medarbetare ha en förståelse för att det tar tid för cheferna att bygga upp verksamheten tillsammans. I detta innefattas även hur de tillsammans ska hantera beslut och hur verksamheten ska ledas. Detta tyder på att medarbetare har en förhoppning om att chefernas tillvägagångsätt och agerande kommer att utvecklas genom tiden. Samtidigt är det tydligt att det är medarbetare som lider av att chefernas samarbete inte har utvecklats mer genom åren. Otydligheter och oklarheter kring olika beslut har resulterat i att medarbetare inte vet om hur de ska utföra arbetsuppgifter på rätt sätt för att verksamheten ska utvecklas framåt. Det står därmed klart att det är både personalgruppen och verksamheten som drabbas hårdast av att cheferna inte är synkande med varandra. Detta anses även vara något som bör tas i beaktande av organisationsledningen för att undvika en vidareutveckling av detta beteendemönstret.

Slutligen tas chefernas beteende mot varandra upp vilket inte anses vara idealt för verksamheten. Att cheferna kastar blickar på varandra och avbryter varandra under möten är ett tecken på att de själva är osäkra i yrkesrollen och att det finns en osäkerhet kring hur de ska kommunicera med varandra. Uppfattningen av medarbetare är att de ser dessa signaler och att det finns situationer som gör personalgruppen fundersamma och oroade. Trots chefernas beteende mot varandra försöker medarbetare ha en förståelse för att det tar tid för cheferna att bygga upp ett tillvägagångssätt om hur de ska leda verksamheten tillsammans. Det faktum att det redan i detta skede är något som påverkar personalgruppen kan ses som oroväckande då chefernas agerande har resulterat i en ökad otydlighet och tvivel på arbetsplatsen.

4.2 Kommunikation

Tema två behandlar kommunikationen på arbetsplatsen. Den insamlade materialet resulterade i följande underteman: chefernas kommunikation mot medarbetare, feedback och tydlighet.

4.2.1 Chefernas kommunikation mot medarbetare

Flera medarbetare tar upp betydelsen av kommunikation på arbetsplatsen. De menar att det är genom kommunikation de kan utföra sitt arbete på ett korrekt sätt. Detta grundar

sig i att arbetsplatsen är till en större del styrd av politiken och att det är viktigt att budskapet som kommer fram till de är korrekt.

”De arbetsuppgifter vi jobbar med är väldigt styrda från vad politikerna har sagt. Jag tror att organisationen värnar om att vi ska lyckas för det påverkar kommunen så mycket. Det är nog därför det satsas så mycket på oss med. Det går ju bra. Vi behöver veta hur de tänker och tycker.” – Andrea

Vad arbetsgivaren har för mål med verksamheten ses som en viktig del i yrket menar medarbetare. Det är en fråga om att kunna leva upp till de förväntningar som ställs på de men också att kunna påvisa resultat som gynnar verksamheten och kommuninvånarna.

”Cheferna säger till oss vilka målen är och tills när vi ska uppfylla de. Det är bra tycker jag. Att vi vet om det. Sen tillvägagångssättet till hur vi når de, ja... Det kan väl förbättras då cheferna inte alltid är överens om hur det ska ske och hur vi ska arbeta.” – Henriette

De senaste åren har verksamheten fått bra resultat vilket årligen har firats med tårta och andra belöningar. Detta är något som medarbetarna känner sig stolta över. Samtidigt ställer de sig frågande till hur det kommer sig att det ständigt är ett resultatfokus på arbetsplatsen både från cheferna men även från organisationsledningen.

”Vi har fått till oss att vi gör ett gott arbete. Det har vi gjort i flera år. Jag vet inte varför det är ett ständigt fokus på resultat. Jag känner mig kontrollerad ibland. Vissa tillfällen undrar jag om de har en dold agenda som de inte talar om för oss.” – Loui

Det finns en oro bland personalen kring vad verksamheten egentligen vill uppnå. Trots att medarbetarna ständigt får höra det positiva resultatet av deras arbete så finns det en dold otydlighet som talar om annat.

”De säger att vi gör ett bra jobb men samtidigt ska varje liten detalj kollas. Jag fattar inte det riktigt. Antingen har dem tillit till oss eller så har de inte det. Det blir lite motsägelser med att vi blir firade på grund av bra resultat men samtidigt kontrollerade in i detaljerna. Och varför är den ena chefen mer inriktad på resultat? Det ska vara delat ansvar att vi ska uppnå målen.” – Lavin

Medarbetare tar upp sina funderingar kring hur cheferna har delat upp verksamheten. Även ifall medarbetarna själva har ställt frågan till cheferna om hur saker är styrda så har de fått till svars att det är lika fördelat ansvar över samtliga verksamhetsområden. Något som även organisationsledningen har informerat personalgruppen om i ett tidigt skede. Det upplevs finnas en motstridighet mellan teori och praktik.

4.2.2 Feedback

Medarbetarna lyfter fram vikten av feedback både från chefer men även från sina kollegor. De talar om att de gärna vill få feedback på de arbetsuppgifter som utförs så att de vet ifall något behöver förbättras. Detta är även något som cheferna beröms för.

”Feedback är något jag tycker är väldigt bra. Vi får ju väldigt mycket feedback från våra chefer och det hjälper oss i arbetet.” – Alin

Medarbetare lyfter bland annat upp lönesamtal och utvecklingssamtal där de har upplevt en god kommunikation från cheferna. De har fått återkoppling på deras arbete och även tips på individuell utveckling.

”Vi hade ett bra lönesamtal sist. Jag fick säga min mening och chefen sin. Det var en dialog som var respekterande från bådas sidor.” – Sara

Det ska däremot finnas en gräns på hur mycket feedback som cheferna efterfrågar från de anställda. Under möten sker det regelbundet att cheferna frågar vad medarbetare tycker om ett visst ämne. Detta är uppskattat i personalgruppen. Däremot upplevs det att det ibland blir för mycket frågor om medarbetarens åsikter och tankar.

”En av de starka sidorna hos cheferna är feedback. Många gånger ger de inte oss endast feedback utan de frågar efter feedback också. Det är bra men i rätt mängd. Ibland vill de ha feedback på väldigt mycket. De kan lugna sig med det lite. Det är de som är chefer och ska sköta vissa saker.” – Ture

Om cheferna efterfrågar feedback ur ett delaktighetsperspektiv eller ifall de känner sig osäkra i sin roll är lite oklart för medarbetare. Det finns funderingar kring om cheferna upplever att de kommer nå högre grad av resultat ifall personalen är med och beslutar om saker som rör verksamheten.

”Jag är lite tveksam till om deras frågor alltid beror på att de försöker involvera oss eller om de är osäkra i sitt arbete och söker hjälp från oss istället.” – Loui

Samtidigt är det även oklart om feedbacken som efterfrågas baseras på chefernas osäkerhet i rollen och hur de gemensamt som chefer ska involvera de anställda för att undvika eventuella missar. Anställda har arbetat inom samma verksamhet under flera år och har god kunskap i yrket.

Andra tillfällen där cheferna väljer att inkludera personalen är när de efter möten eller individuella samtal frågar hur medarbetaren upplevde stunden. Även ifall respondenterna tycker att det är bra att de blir delaktiga och kan påverka deras arbete så anser de att det finns en risk att detta beteende övergår till en osäkerhet, inte endast bland cheferna i sina roller men även medarbetarnas osäkerhet gentemot cheferna.

”Jag tycker att det viker från det normala när cheferna kommer och frågar om hur ett möte kändes. Till en början var det bra tyckte jag men det sker rätt ofta och vi börjar undra vad det egentligen beror på.” – Gill

Medarbetarna har även hört att det inom personalgruppen talas om att chefernas frågor grundas på okunnighet inom ämnet vilket i sin tur resulterar i en otrygghet bland personalgruppen. I sin helhet tycker medarbetarna att det fungerar bra med feedback men att det är just ovan frågor som det uppstår funderingar kring.

4.2.3 Tydlighet

På grund av hur verksamheten är styrd och att arbetsuppgifter utgår från flertal policy och regler är tydlighet en viktig del av arbetet. Främst är det av vikt att organisationen är tydlig med hur arbetsuppgifterna ska utföras.

”Mest viktigaste är arbetet vi utför och sättet vi utför det på. Det är genom kommunikation och tydlighet som vi uppnår resultat.” – Ture

I takt med att verksamheten växer så anställs nya medarbetare. Detta är en punkt som medarbetare tycker är viktig att lyfta fram. För att kunna förstå sig på arbetsuppgifterna och yrket så gäller det att de nyanställda får rätt information till sig och att informationen som ges är tydlig. Det är annars lätt hänt att fel begås vilket drabbar verksamheten negativt. Den kommunikationen ska komma både från cheferna men även från medarbetare som enligt de själva ska stötta sina kollegor.

”Om en ny person kommer in i verksamheten så är budskapet viktigt. Allt ska inte heller läggas på cheferna utan vi har upplärning som vi medarbetare själva hjälper till med. Vi delar med oss av tips och tricks.” – Gill

Samtidigt lyfts det faktum att cheferna bör vara ense om vad som gäller för verksamheten vid frågor från de anställda. Det har skett flertal gånger att medarbetare får olika svar på samma fråga från cheferna. Detta är något som skapar otydlighet och missstyrdningar i arbetet. För en nyanställd anses det bidra till att det blir svårare att komma in i arbetet eftersom de får olika svar på frågor som ställs.

”I grund och botten handlar det om att cheferna måste vara samspelade. De kan inte förvänta sig att vi ska utföra en arbetsuppgift på ett korrekt sätt ifall vi får olika direktiv. Visst, jag fattar, det är svårt att alltid vara ense men det finns förväntningar på oss. Dessa förväntningar ska inte försvåras bara för att de ibland inte kan komma överens.” – Lavin

I grund bör cheferna vara eniga och tydliga med varandra om hur verksamheten ska bedrivas enligt medarbetarna. Verksamheten drabbas negativt när den är under ledning av två chefer som inte är samspelade. Till en början menar medarbetarna att de åtminstone ska försöka visa upp en enad fasad för de anställda.

”Den tiden de lägger ner på att få feedback från oss kan de använda till att sig själva och förstå sig på varandra. Det har gått två år nu och visserligen tar det tid men det kan bli mycket lallande fram och tillbaka. Det märks tydligt av.” – Loui

Medarbetare visar samtidigt på självinsikt och uttrycker att de vill hjälpa cheferna att underlätta deras arbete genom att själva vara tydliga med vad de anser behövs för att verksamheten ska bedrivas framåt.

”Vi kan inte endast förvänta oss att cheferna ska göra allt jobb. Vi är en och samma verksamhet allihopa och vi behöver hjälpas åt.” – Anna

Medarbetare är villiga att hjälpa cheferna med att komma in i ledningsformen och talar bland annat om att organisationsledningen ska ta sitt ansvar och förtydliga deras roller för både medarbetarna men även för cheferna själva. Syftet med medarbetarnas önskan är att underlätta för samtliga parter kring vad som gäller.

”Vi har tidigare hört att cheferna har ett gemensamt ansvar men det är uppenbart är detta inte tydligt trots att det har gått två år. Något behöver ske och organisationsledningen behöver ta sitt ansvar innan det går utför. Hoppas att de gör det också.” – Henriette

Det blir tydligt att medarbetare eftersträvar en transparens i verksamheten där samtliga parter vet om vad som gäller och hur verksamheten ska hanteras samt drivas framåt. Kommunikation är en viktig punkt och berör mycket av hur medarbetarna upplever det delade ledarskapet.

4.2.4 Tolkning kring kommunikation

Den egna tolkningen gällande kommunikationen är att det är tydligt att medarbetarna förstår sig på verksamheten och vilken betydelse deras arbete har för både organisationen men även för kommuninvånarna. Att årligen firas och bjudas på tårta för att verksamheten har lyckats uppnå sina mål är ett bevis på hur starkt politiken och organisationsledningen ser på verksamheten. Det ska samtidigt tas i beaktande att detta är en offentlig verksamhet vilket innebär att organisationen inte strävar efter att gå i vinst, även om detta årligen sker. För att medarbetarna ska kunna utföra sitt arbete vill de ha rätt redskap för att kunna leva upp till de förväntningar som ställs på de. Tolkningen som görs är att medarbetare vill ha struktur på arbetsuppgifterna samtidigt som de vill klargöra rollerna. En tydlig punkt är att medarbetarna blir berörda av att cheferna inte verkar kunna hjälpas åt och samarbeta i större utsträckning. Detta påvisas bland annat när medarbetare talar om bristen på kommunikation hos cheferna. Ett exempel på kommunikationsbrist hos cheferna är att medarbetarna upprepande gånger får olika svar vid en och samma fråga. Trots detta verkar medarbetarna vara benägna att hjälpa verksamheten genom att bland annat bistå med hjälp vid introduktion av nyanställda. Medarbetarna visar även på en typ av självinsikt genom att känna till att samtliga parter tillhör en och samma verksamhet. Hade medarbetarna inte brytt sig om

verksamheten och insett betydelsen i deras arbete hade inte heller deras engagemang med att utveckla verksamheten varit lika stor. Inte hade de heller haft förhoppningen om att cheferna ska utvecklas i ledningsformen.

Samtidigt visar medarbetarna på en beslutsamhet kring hur långt de tänker låta situationen gå. Det påtalas av medarbetare att de är tacksamma över att få vara delaktiga i arbetet men samtidigt är medarbetarna tydliga med att de inte vill fatta beslut som egentligen bör ske på chefsnivå. Även visas mindre uppskattning mot att ständigt bli frågad om deras uppfattningar och åsikter om hur möten känns. Detta är ett tecken på att de vill ha rollförtydligande och att saker ska ske enligt mandat, i lagom mängd. Vidare kan det utläsas att det finns en tvekaktighet i att cheferna inte kommunicerar på ett bättre sätt trots att de har ingått i ledningsformen under två års tid.

Även chefernas olikheter tas upp i detta avsnitt vilket står som en grund till att medarbetarna känner sig oroliga och förvirrade kring chefernas beteende. Detta är något som kan dras vidare till chefernas kommunikation gentemot varandra. Medarbetare talar om att cheferna avbryter varandra och ger blickar, pustar och/eller visar sitt missnöje mot den andre chefen på annat sätt. Detta leder inte endast till att det uppstår förvirring bland personalgruppen utan även att personalgruppen pratar med varandra om observationerna som har gjorts. I sin tur resulterar detta inte bara i att chefernas arbetsmiljö behöver förbättras utan även att medarbetarnas arbetsmiljö drabbas genom att regelbundet påminnas om att något inte står rätt till på arbetsplatsen.

Summa summarum finns det flertal punkter där kommunikationen anses vara god på arbetsplatsen. Exempelvis ses feedback som en stark egenskap hos cheferna vilket uppskattas av medarbetare. Det finns dessutom en positiv syn på att vilja engagera sig och delta i verksamhetens beslut, fast till en rimlig nivå. Slutligen görs tolkningen att medarbetare vill försäkra sig om att chefernas agerande med kontroller inte baseras på en dold agenda som inte har kommunicerats fram. Här syftas det till att medarbetare har fått positiv feedback på deras arbete samtidigt som de ständigt känner sig övervakade. Tolkningen som görs är att medarbetarna eftersträvar en öppen och transparent kommunikation inom verksamheten.

4.3 Arbetssituation

Det sista temat berör arbetssituation för medarbetare i koppling till det delade ledarskapet. Här tas bland annat upp medarbetarnas upplevelse kring deras arbetssituation, chefsstöd och tillgänglighet samt det delade ledarskapets påverkan på arbetsgruppen.

4.3.1 Medarbetarnas arbetssituation

Medarbetarnas arbetssituation har över tid varierat vilket beror på flertal anledningar. En orsak är att verksamheten de arbetar inom utvecklas ständigt vilket innebär att allt mer krav ställs på medarbetaren idag. I arbetet krävs det att medarbetare håller sig

uppdaterade gällande bland annat nya metoder för att kunna hjälpa människor på ett förlitligt sätt.

”De regler vi har grundar sig inte bara på vad cheferna säger utan vad regeringen kommer med för beslut och rekommendationer. Vi samarbetar med många myndigheter och måste vara enade. För att vara det så finns det regelbundna dialoger mellan oss.” – Anna

”Vi har helt klart högre krav på oss idag. Många aktörer ska samarbeta med varandra för att kunna lyckas. Det är kul att vi har lyckats år för år men det sätter ju också förväntningar på oss för kommande år. Hm... alltså jag tycker att det är roligt men samtidigt är det någon slags otalad press i luften. Den känslan kanske förstärks av kontroller från chefens sida.” – Loui

En annan orsak till att arbetssituationen har skiftat genom tiden är att i takt med att verksamheten har växt så har respondenterna fått flera nya kollegor och klienter som de behöver förhålla sig till. Detta är en tillväxt som har skett under de senaste tre åren och som fortfarande pågår än idag.

”Vi blir bara fler och fler. Det är ingen stor personalomsättning hos oss så personalgruppen är väldigt kompetent. Jag tror att det som berör oss mest är att vi pausar vårt arbete för att hjälpa andra komma in i sitt. Även om det är nödvändigt så kan det ju vara lite irriterande ibland och tar på krafterna. Önskar väl någonstans att cheferna ska hitta ett sätt att hantera det.” – Lavin

Medarbetare upplever att det är intressant att enheter växer samtidigt som de förstår vikten av att hjälpa nyanställda att komma in i arbetet. Samtidigt finns en önskan om att cheferna ska ta ett ansvar i hur introduktion ska ske på arbetsplatsen men här påtalas det att det läggs åt sidan eftersom cheferna inte kommer överens med varandra alla gånger.

”Det ser olika ut med introduktionen. Vissa personer har ju lärt upp nyanställda många gånger medan andra inte har gjort det alls. Det är ändå energi som krävs. Jag vet inte riktigt varför den strukturen fattas men gissar på att cheferna behöver utvecklas i att ta gemensamma beslut och även samarbeta med varandra på en högre plan för att kunna ge oss de verktyg vi behöver.” – Sara

Vidare har medarbetarnas arbetssituation ändrats ur den synvinkeln att de har fått två nya chefer med en ny främmande ledningsform som verksamheten inte har haft tidigare. Här upplever medarbetarna att det tar tid att anpassa sig och att komma in i de nya rutinerna.

”Jag tror att vi som har jobbat här en längre tid har känt av stora skillnader i ledarskapet. Det var på ett sätt enklare förut eftersom vi visste vem vi skulle gå till ifall vi hade några funderingar. Det var också enklare eftersom vi kunde förhålla oss till det den chefen sa. Nu är det lite diffust. Cheferna säger ibland olika saker och trots att jag har jobbat här länge så blir jag osäker i vad som gäller.” –

Henriette

”Jag upplever att personalgruppen är ganska mer enad än vad cheferna är. Det påverkar nog oss eftersom vi tidigare var mer enade allihopa med vår förra chef. Nu är det lite förvirrande ibland om vad som gäller och hur cheferna egentligen mår. Det tar både tid och energi att förstå sig på allt men jag är ändå positiv till att slutresultatet kan bli bra, om de lyckas få till samarbetet mellan sig.” – Alin

Medarbetarna talar om att det är en omställning som innebär att hela verksamheten måste ändra sitt förhållningssätt. Det anses vara en fråga om bland annat vem medarbetarna ska gå till med frågor, på vilket sätt medarbetarna ska förhålla sig till vid samtal samt även förstå sig på hur ledningsformen kan påverka verksamheten. I grund så lyser samarbetet mellan cheferna som starkast utifrån medarbetarnas perspektiv. Det anses vara en av grundpelarna till om verksamheten ska fortsätta utvecklas i samma utsträckning som den har gjort hittills.

4.3.2 Chefsstöd och ökad tillgänglighet

Chefsstödet upplevs från medarbetarna vara god trots omständigheterna som finns mellan cheferna. Personalgruppen anser sig vara hörda och upplever att de får hjälp när detta behövs.

”Jag har fått stöd i det dagliga arbetet när jag har frågat efter det. Det känns som att cheferna tar till sig den feedbacken vi ger de. Inte alltid kanske, men i de flesta fallen.” – Gill

De gånger som chefsstödet brister beror på när cheferna själva inte har kommit överens vilket sedan märks av i personalgruppen. Det handlar återigen om en fråga som berör chefernas samarbete och förhållningssätt. Detta när något som påverkar personalgruppen i en negativ mening.

”Det handlar inte om att vi som medarbetare har fått sämre chefsstöd utan det är mer att vi märker när något inte står rätt till mellan cheferna. Sen är det trist att de har olika svar på saker. Jag tror att de fortfarande försöker hitta ett sätt att förstå sig på strukturen och hur de ska samarbeta och agera i olika sammanhang.” – Elia

Medarbetarna lyfter fram chefernas tillgänglighet som en positiv aspekt av ledningsformen. De menar att ha två chefer innebär att det i de flesta fallen finns någon chef som är tillgänglig om funderingar skulle uppstå eller om stöd skulle behövas. Detta ses som fördelaktigt då verksamheten många gånger behandlar stora och komplexa frågor som inte endast berör de anställda utan även klienter och andra aktörer.

”En positiv sak med två chefer är deras tillgänglighet. Jag tror att jag alltid har fått tag på någon av de när jag har behövt lite stöd i en fråga eller bara vill bolla olika ärenden. Den tiden hade inte vår tidigare chef alla gånger.” – Ture

*”Jag tycker att det är väldigt bra att jag nästan alltid kan få tag i en chef ifall det skulle behövas. Jag får det stöd jag behöver mestadels och i vår verksamhet kan det ibland vara att man behöver hjälp akut. På så sätt känns det ju skönt att jag kan få tag på de. Sen får man ju hoppas att de delar samma åsikter i frågan *skratt*.” – Andrea*

Chefsstöd och tillgänglighet är två aspekter som lyfts fram som positiva med delat ledarskap utifrån medarbetarnas upplevelser. Det är också de två aspekterna som anses ha höjts vid jämförelse från tidigare år när verksamheten leddes av en chef. Däremot visar medarbetarna på att chefernas samarbete är en viktig punkt som bör utvecklas för att fungera.

4.3.3 Påverkan på arbetsgruppen

Förutom de ovan nämnda exemplen på hur arbetsgruppen har påverkats av det delade ledarskapet tar medarbetarna upp ytterligare tre punkter som rör deras arbetssituation. Den första aspekten berör en del av det ovan nämnda exemplet kring nyanställda. För medarbetare som har befunnit sig på arbetsplatsen i flera år kan introduktion av nyanställda av upprepande slag upplevas som en börda. Däremot lyfter medarbetare upp att det delade ledarskapet och chefernas agerande påverkar nyanställdas arbetssituation.

”De kommer in till en verksamhet där mycket policy och regler styr. Sen så har många av de nya inte haft två chefer sedan tidigare vilket ställer till det lite för de. För oss tar det efter två år fortfarande tid att förstå sig på hela grejen så jag tänker att för de så måste det vara jobbigare.” – Anna

I samma spår förklarar medarbetare att deras upplevelse av att de nyanställda blir påverkade av ledarskapet grundar sig i att de nyanställda har kommit till de med frågor som rör chefernas beteende.

”Jag klandrar egentligen inte de nya som frågar en massa. Det är mycket nytt för de. Sen visst, chefernas beteende på möten och sånt förstorar och försvårar mycket eftersom de inte endast behöver tänka på arbetsuppgifterna utan förstå sig på cheferna med.” – Alin

”De nya slängs ju liksom med fram och tillbaka. Lite som en berg- och dalbana tills de får grepp om allt.” – Sara

Den andra aspekten som tas upp är personalgruppens arbetsmiljö. Medarbetare syftar på att det är den psykosociala arbetsmiljön som har drabbats av det delade ledarskapet. Detta grundar sig i att det i vissa fall uppstår otydligheter i arbetet som skapar förvirring bland personalen.

”Jag vill inte låta så negativ men vi påverkas av chefernas agerande. Det är inte så roligt att inte ha ett klart svar vid frågor och så.” – Sara

”På förra mötet frågade jag om hur vi ska hantera en viss typ av ärende och hur detta skulle återkopplas till myndigheterna. Jag fick ett svar från en chef men i samma veva

kollar den andra chefen konstigt på denne och flikar in. Det brukar vara så och det skapar en tråkig stämning. Vi inom personalen pratar om det sen.” – Loui

Att personalen talar om de problem som finns på arbetsplatsen och främst mellan cheferna är den tredje aspekten som tas upp. Medarbetare menar på att deras observationer blir ett allt mer vanligt samtalsämne under luncher och raster. Vad medarbetare tycker om detta skiljer sig åt. Vissa menar på att det är positivt att tala ut med sina kollegor.

”Sker det något som vi tycker är konstigt mellan cheferna så pratar vi kollegor om det. Det är bra tycker jag för då vet man att man inte är själv som har tänkt på det.” – Gill

Det finns även de medarbetare som inte är lika positiva till vilka effekter chefernas beteende har på personalgruppen. De lyfter istället fram att det uppstår en dålig stämning om all fokus ständigt ska läggas på cheferna och deras samarbetsförmåga.

”Jag är så trött på att höra hur de betar sig hela tiden. Jag vill kunna slappna av på min lunch. Det är mycket snack om cheferna och jag är trött på det. Hur de samarbetar är upp till de. Det kan bli mycket negativitet i luften nu tycker jag.” – Anna

Det finns skiljaktiga meningar om hur samtalsämnet om cheferna är positivt eller negativt. En del medarbetare tycker att det är skönt att kunna tala ut och diskutera olika observationer med sina kollegor medan andra anser att det bidrar till en negativ stämning på arbetsplatsen.

4.3.4 Tolkning kring medarbetarens arbetssituation

Medarbetare upplever en högre grad av förväntningar och krav i arbetet från verksamheten. Anledningen grundar sig i att verksamheten växer och att organisationen har ett nära samarbete med bland annat olika myndigheter. Förväntningarna som ställs på medarbetarna upplevs vara högre än de egentligen ska vara. En tolkning görs att cheferna behöver kunna hantera sin yrkesroll och förstå sig på ledningsformen för att de ska kunna underlätta för sina medarbetare. I stunden upplevs det att chefernas olika synpunkter och åsikter försvårar för personalgruppen om hur de ska gå tillväga för att möta de förväntningar som verksamheten ställer på de.

Medarbetarna värnar om sina kollegor vilket kan tydas genom att personalgruppen vill hjälpas åt och visar förståelse för varandra. Exemplet som tas upp kring att de nyanställda ställs inför större svårigheter än att endast förstå sig på rutiner och arbetsuppgifter är ett tecken på att ledarskapet har en stor påverkan på arbetsplatsen. Ledarskapets påverkan på medarbetare ses som en viktig aspekt att ta till hänsyn ur den synvinkeln att medarbetare behöver förhålla sig till chefernas beteende. Att medarbetare upplever att de försöker hjälpa cheferna att hitta sig in i verksamheten tyder på att personalgruppen har en arbetsuppgift som inte står nedskrivet i anställningsavtalet. Det kan därför ses som en arbetsmiljöfråga då arbetsbelastningen och fokus ökar på grund

av chefernas förhållningssätt i det delade ledarskapet. Medarbetarna behövde inte utsättas för samma typ av svårighet när de var under ledning av en chef. Talat från det perspektivet lyfter flera medarbetare att det var enklare att ledas av chef för att undvika missförstånd och otydlighet i arbetet.

Däremot är medarbetarna positiva till chefernas stöd och tillgänglighet som de får i arbetet. Att cheferna är engagerade i sitt arbete är det inget tvivel om utan det är samarbetsförmågan som ses som en svårighet. Eftersom det är två chefer som leder verksamheten så upplever medarbetare att de i majoriteten av fallen får den hjälp som de behöver. Detta är ett tecken som visar att cheferna visar hänsyn till sina medarbetare och vill att verksamheten ska utvecklas genom att visa stöd i hur arbetsuppgifter ska utföras på ett korrekt sätt. Tillgängligheten hos medarbetare ses som god då de två cheferna kan avlasta varandra ifall någon av de skulle vara upptagen. På så vis får även medarbetaren hjälp och tid av chefen vid behov.

Slutligen talar medarbetare om att chefernas beteende mot varandra är något som har påverkat personalgruppen i den mening att samtalsämnen börjar sprida sig inom verksamheten. Även ifall vissa anser att det är bra att de får prata ut om situationen med sina kollegor finns en risk att medarbetare drabbas negativt av detta ur ett arbetsmiljöperspektiv. Istället för att fokusera på andra samtalsämnen som avviker från arbetet under raster så växer ämnet kring chefernas beteende. En konsekvens av detta är att medarbetare kan älta över saker, lägga till saker och förvärra situationen.

4.4 En sammanställd tolkning av det insamlade empirin

Det framgår från den insamlade empirin att delat ledarskap är en ledningsform som har påverkat organisationen och dess anställda. Chefernas förhållningssätt gentemot varandra ses som en av de större utmaningarna på arbetsplatsen. Som ovan nämnt är detta något som medarbetare märker av och ställer sig frågande till. Det finns en oro bland personalgruppen kring chefernas beteende och handlingar som grundar sig i att det inte har blivit bättre trots att det har gått mer än två år. Även ifall det finns en förhoppning hos medarbetarna att cheferna ska kunna samarbeta bättre så upplevs en osäkerhet om detta kommer att ske. Ett förslag från medarbetare är att organisationsledningen ska gå in och informera ytterligare en gång hur ledningsformen är uppbyggd och strukturerad. Dels för att underlätta för medarbetare så att de vet vem de ska vända sig till i diverse frågor men till största del för att underlätta för cheferna. Medarbetare tror att cheferna bör förstå delat ledarskap i större utsträckning än de gör idag för att de ska kunna hantera verksamheten och utveckla sitt samarbete.

En positiv aspekt av det delade ledarskapet är att medarbetarnas arbetssituation har utvecklats till det bättre genom att de upplever att cheferna är mer tillgängliga och ger mer feedback än tidigare. Även ifall det i skrivandes stund inte alla gånger fungerar med att få likvärdiga svar från cheferna så förenklar det för medarbetare att ha någon av

cheferna nära till hands ifall det skulle uppstå någon fundering. Detta beror på att organisationen är till en stor del politisk styrd där regler tillkommer vilket gör att arbetsuppgifters utförande kan komma att ändras.

Det ses även som positivt att organisationer lyfter verksamhetens framgång genom att bland annat bjuda personalgruppen på tårta. Det är uppskattat av medarbetare, även ifall det också är ett tecken på att organisationen tydligt arbetar mot uppsatta mål och vill även uppfylla dessa. Det ställs därmed förväntningar på chefer och medarbetare från bland annat organisationsledningen och politiker. Förväntningarna kan även till en viss del komma från kommuninvånarna då verksamheten arbetar med arbetsmarknadsåtgärder med syfte att hjälpa kommuninvånare att komma ut i arbete. Därför ses det också som viktigt att chefernas förhållningssätt till varandra ska utvecklas och förbättras då det är en viktig och komplicerad verksamhet som berör flera aktörer. Det finns en uppfattning att medarbetare förstår vikten av deras arbete och hur viktigt deras arbete är för klienterna och samhället. Att det finns en osämja bland cheferna försämrar medarbetarnas arbetssituation i den mån att det finns en större osäkerhet i arbetet och hur arbetsuppgifterna ska utföras. Slutligen kan osämjan mellan cheferna bidra till att medarbetarnas arbetsmiljö försämras. Det finns redan tecken på detta då medarbetare talar om chefernas förhållningssätt på raster och luncher vilket kan bidra till en negativ stämning på arbetsplatsen.

KAPITEL 5

5. Analys och diskussion

Detta avsnitt kommer att redovisa en slutgiltig analys och diskussion. Syftet med denna studie var att analysera ifall en personalgrupp påverkas av ett delat ledarskap samt om chefernas sätt att leda påverkar medarbetarnas arbetsituation. Avsnittet kommer sättas in i ett samband med den teoretiska referensramen som presenterades i kapitel två. Slutligen redovisas studiens slutsats och förslag på framtida forskning.

5.1 Delat ledarskap

Tidigare kapitel hade sitt fokus på den insamlade empirin och egna tolkningar. Medarbetare har noterat att det finns för- och nackdelar med att ledas under ett delat ledarskap. Döös m. fl (2013) lyfter fram att det finns tre faktorer som ses som viktiga vid tillämpningen av ledningsformen. De tre faktorerna berör prestigelöshet, förtroende och tillit samt gemensamma värderingar och mål. Utifrån det insamlade materialet kan det utläsas att cheferna som ingår i det delade ledarskapet inte förhåller sig till samtliga faktorer och att det finns flertal brister inom organisationen kopplat till författarnas forskning. Detta kommer att diskuteras nedan.

5.1.1 Steget innan implementeringen av delat ledarskap

Det framkommer under intervjuerna att verksamhetens tidigare chef valde att säga upp sig på grund av den påfrestning som fanns på chefsrollen. Medarbetare har uttryckt att deras dåvarande chef var nära en utbränning vars anledning tros främst komma från verksamhetens utveckling och de förväntningar som ställdes på verksamheten från utomstående aktörer. Rosa (2014) talar om att globaliseringen och digitaliseringen har framkallat en högre press på arbetsmarknaden. Organisationer förväntas i allt större utsträckning vara mer flexibla och anpassningsbara till de förväntningar och krav som kommer utifrån (Pearce 2004). Detta kan vara en av anledningarna som bidrog till att den dåvarande chefen för verksamheten kände en ökad arbetsbelastning i sin chefsroll. Förväntningarna som ställdes på chefen är inte endast kopplade till organisationsledningens förväntningar utan även till utomstående aktörer som exempelvis samhället och myndigheter som verksamheten samarbetar med. Det ska samtidigt inte förbises att ett ökat tryck på verksamheten innebär även ett ökat tryck på medarbetare och deras arbetsituation då arbetsuppgifter kan komma att ändras. Eftersom chefsrollen är en formell yrkestitel enligt Bruzelius & Skärvad (2000) så innebär det att den dåvarande chefen hade det yttersta ansvaret för att bland annat förverkliga verksamhetens mål och samtidigt ansvara för personal- och budgetfrågor för en verksamhet som är i en tillväxtfas. Med hänsyn till Arbetsmiljölagen 1977:1160 hade den dåvarande chefen ett arbetsmiljöansvar för medarbetare men även hade organisationsledningen ett arbetsmiljöansvar gentemot chefen. Att den dåvarande chefen sade upp sig på grund av utmattningssyndrom kan vara ett varningstecken på att

arbetsmiljön inte var god samtidigt som chefen drabbades av en psykisk ohälsa vars definition ligger i nära koppling till utmattnings. Det kan göras en tolkning till att de varningstecken som upplyste i samband med chefs uppsägning resulterade i att organisationsledningen såg över möjliga alternativ gällande hur verksamheten ska ledas i framtiden. Döös m. fl (2013) talar att delat ledarskap implementeras i de fall där organisationer antingen växer eller där chefsrollen har en tyngre arbetsbörda. Gouws (1999) och Judge & Ryman (2001) menar att chefer som ingår i ett delat ledarskap har en större möjlighet att hantera mer komplexa situationer genom att föra ett resonemang och dela idéer och tankar mellan sig. Även innovationen och kreativitet ökar i samband med införandet av ett delat ledarskap (Frizell 2017). Organisationsledningen i studien gick ut med information till de berörda medarbetarna att beslutet bakom införandet av ett delat ledarskap grundades i att verksamheten växer. I samband med att verksamheten växte så rekryteras fler medarbetare till verksamheten där det höjda medarbetarantalet inte sågs som optimalt för en chef att ansvara över. Anledningen till organisationens beslut ligger i enlighet med Lambert-Olsson (2004), Döös m.fl (2013) och Souba (2004) resonemang kring varför organisationer väljer att införa delat ledarskap.

5.1.2 Det delade ledarskapets struktur och påverkan i organisationen

Organisationsledningen valde att i samband med beslutet att införa ledningsformen även informera medarbetare om hur framtiden skulle se ut. Carnall (1995) lyfter fram betydelsen av kommunikation på en arbetsplats. Författaren talar för att det inte endast är viktigt att chefen förmedlar ett budskap utan även att medarbetare förstår budskapet som sänds ut. Organisationsledningen informerade personalgruppen om vad ledningsformen innebar och hur strukturen kunde komma att påverka deras arbetssituation. Nilsson & Waldemarsson (2005) menar att genom att bjuda in till en dialog så ges möjlighet att dela tankar och känslor kring budskapet som förmedlas. Respondenterna i denna organisationen uppfattade informationen som att de nya cheferna skulle ha ett gemensamt och likvärdigt mandat och ansvar för verksamhetens delar. Något som även bekräftades av organisationsledningen under informationsmötet som hölls. Budskapet sågs som tydligt och gav utrymme för funderingar och feedback, något som Mossboda m.fl. (2005) lyfter som en fördelaktig effekt av en god kommunikation.

Enligt Döös m. fl (2013) och Döös (2019) så är det som ovan nämnt främst tre faktorer som ses som avgörande ifall ledningsformen ska fungera i praktiken. De tre faktorerna berör prestigelöshet, förtroende och tillit samt gemensamma värderingar och mål. Forskarna menar att dessa tre faktorer är viktiga element där brister inte bör förekomma inom. Sett till medarbetarnas upplevelser kring hur cheferna förhåller sig till de tre faktorerna kan flertal brister nämnas. Främst är det chefernas förhållningssätt mot varandra som medarbetare ställer sig fundersamma kring. Här faller både förtroende och tillit samt gemensamma värderingar och mål in. Döös m. fl (2013) betonar att det kan ta tid för chefer som ingår i ett delat ledarskap att bygga ett ömsesidigt förtroende och tillit gentemot varandra. Hur lång tidsprocessen blir baseras enligt forskare på ifall cheferna

är bekanta med varandra sedan tidigare och/eller hur mycket hänsyn som visas för varandras syn på ledarskap och arbetssätt. Medarbetare i organisationen upplever att det finns en osämja mellan cheferna som grundar sig i att de inte fullt ut visar hänsyn till varandras arbetssätt och egenskaper. Egenskaper som medarbetare upplever skiljer cheferna åt är ledaregenskaperna. Den ena chefen beskrivs vara mer resultatnriktad och kontrollerande i sitt förhållningssätt medan den andra chefen beskrivs vara mer lättäm och fokuserar på att skapa relationer och involvera personal i större utsträckning. I enlighet med de ledarskapsstilar som presenteras i den teoretiska referensramen så har den första chefen de typiska dragen för en auktoritär ledare. Den auktoritära ledarstilen kännetecknas av detaljstyrning där fokus ligger på att skapa struktur och resultat inom verksamheten (Blake & McCauley 1991; Granér 1994). Alvesson & Svenningsson (2015) menar att detta inte är en ledarskapsstil som uppskattas av medarbetare då den inte framkallar engagemang och utveckling i arbetet. Respondenterna lyfter fram att de upplever att det inte alla gånger uppskattas att den ena chefen är så pass resultatnriktad då de känner sig kontrollerade vilket resulterar i att de inte har viljan eller motivationen att bygga en närmare relation med chefen. Den andra chefens förhållningssätt kan kopplas till den transformativa ledarskapsstilen vars definition kan benämnas vara det motsatta till den auktoritära ledarskapsstilen (Lennér-Axelsson & Thylefors 2015; Alvesson & Svenningsson 2015). Eftersom chefen uppvisar tecken på att vilja inkludera medarbetarna och visar högre grad av vilja att bygga en god relation på arbetsplatsen så menar Granér & Granér (2016) att chefen får mer uppskattning av medarbetare. Detta är något som respondenterna i studien bekräftar. De två ledarskapsstilarna som cheferna har anses vara varandras motsatser vilket kan vara en av anledningarna till att respondenter upplever att cheferna inte visar tillräckligt med hänsyn till varandras arbetssätt. Döös m.fl. (2013) menar däremot att olikheter inte behöver innebära något negativt utan syftar istället på att chefernas olikheter kan ses som kompletterande. Detta perspektiv ses som intressant då den utgår från att olikheter inte är en avgörande faktor för att ledningsformen inte ska fungera. Det som istället ses som avgörande är ifall cheferna inte respekterar varandras förhållningssätt (Lambert-Olsson 2004; Döös m.fl. 2013). Cheferna i verksamheten verkar ännu efter två år inte ha hittat den respekten gentemot varandra och det bristfälliga samarbetet mellan de har resulterat i att medarbetare börjar känna en oro över verksamhetens utveckling. Som det kan utläsas idag upplevs verksamheten främst ostadig eftersom cheferna inte har en förståelse för varandras sätt att arbeta. Detta påverkar personalgruppen i negativ mening. Att medarbetare upplever att chefernas osämja är ett samtalsämne som tas upp under raster ses som ett varningstecken då en negativ energi sprids inom verksamheten. Döös m. fl (2013) nämner att organisationsledningen bör agera ifall det delade ledarskapet uppvisar brister i praktiken. I detta fall så har det gått två år och att det inte har blivit bättre är något som bör kollas upp. I första hand kan det räcka med en dialog för att utvärdera situationen. Detta för att kunna kommunicera om vad som behöver förbättras med ledarskapet. Genom en dialog så vet både organisationsledningen, chefer och medarbetare vad som förväntas av de (Maltén 2000).

En annan aspekt som medarbetare lyfter fram när de beskriver sina erfarenheter av ett delat ledarskap är att cheferna inte verkar dela på åsikter kring hur mål och värderingar på arbetsplatsen ska uppnås. I Döös m. fl (2013) forskning talar intervjupersonerna, som är chefer och ingår i ett delat ledarskap, om att de gemensamma värderingarna är en viktig punkt. Cheferna i författarnas studie menar att det är genom att de delar samma värderingar som verksamheten utvecklas. Ifall det skulle brista i chefernas samarbete om hur verksamheten ska styras så är detta något som vid ett senare skede kommer genomsyra hela organisationen i negativ mening. Forskningsresultat visar även på att medarbetare drabbas negativt av ifall cheferna inte är överens om hur verksamheten ska ledas. Med grund i att medarbetarna i denna studie har uttryckt att de känner en otydlighet kring vem de ska vända sig till i diverse frågor samt att de får olika svar på frågor beroende på vilken chef som besvarar frågan kan det vara ett tecken på att cheferna inte delar gemensamma värderingar och mål. Detta får en negativ effekt på verksamheten, vilket ligger i enlighet med Döös m. fl (2013) forskningsresultat. I dagsläget verkar cheferna i verksamheten inte kunna samarbeta vars påverkan på verksamheten blir allt starkare. Ur ett medarbetarperspektiv ses detta som en svaghet och påverkar medarbetarnas sätt att arbeta. Med tanke på de förväntningar som ställs på verksamheten kan det enligt Han (2013) leda till prestationsångest ifall otydligheter råder på arbetsplatsen. Författaren kopplar prestationsångest till chefsrollen men enligt de upplevelser som medarbetare lyfter fram så kan det utläsas att medarbetarna ifrågasätter ifall de utför ett så bra arbete som de blir tillsagda att de gör. Detta grundar sig i att en chef upplevs vara kontrollerande vilket skapar en förvirring på arbetsplatsen. Att verksamheten blir belönat ifall verksamhetsmålen nås kan även dras till att organisationsledningen och politikerna agerar utifrån en transaktionell ledarskapsstil (Vargas 2015; Bass 1997). Det innebär att medarbetarna blir bjudna på tårta och andra materiella ting ifall de utför ett bra arbete. Detta är något som uppskattas av medarbetarna i studien samtidigt som de är väl medvetna om att det finns förväntningar som ställs på dem.

5.2 Kommunikation

Kommunikationen på arbetsplatsen verkar till största delen vara god. Enligt medarbetarnas erfarenheter kan kommunikationen delas upp i två kategorier: chefernas kommunikation med medarbetare och medarbetarnas uppfattningar om chefernas kommunikation gentemot varandra.

5.2.1 Kommunikation mellan chefer och medarbetare

Enligt Mossboda m.fl. (2005) så är kommunikation en viktig nyckel för att arbetsrelationen mellan chefer och medarbetare ska vara god. Medarbetare upplever att de får den feedback som behövs för att kunna förbättra deras arbete. Feedback är en viktig aspekt ur en pedagogisk synvinkel. Maltén (2000) menar att feedback generar i att medarbetare får en överblick i vad som utförs bra och hur verksamheten kan förbättra sina arbetssätt. Respondenterna upplever att de uppskattar den feedback som

ges av cheferna men att det samtidigt i vissa fall kan bli för mycket. Detta riktas främst till att chefer ofta vill ha feedback från medarbetare, om exempelvis hur ett möte har upplevts. Att en chef frågar efter feedback från medarbetare är ett sätt att involvera personalen i det dagliga arbetet och kan exempelvis dras i koppling till det transformativa (eller demokratiska) ledarskapsstilen. Forskning visar på att de medarbetare som involveras i det dagliga arbetet utför även ett bättre arbete (Bass 1997; Gill & Oshagbemi 2004; Kelley & Kelloway 2012). Respondenterna blir mer involverade i arbetet vilket bjuder in till dialog och ett öppet arbetsklimat. Enligt Alvesson (2017) och Ruyter m.fl. (2005) är detta något som stärker arbetsplatsen. Frizell (2017) menar även att involverande av personal bidrar till en högre innovation på arbetsplatsen. Respondenterna i denna studien är i enlighet med de resultat som nämnda forskare har fått fram men till en viss utsträckning. Medarbetare är måna om verksamheten och vill utföra ett bra arbete men det är samtidigt viktigt att chefer ska ta vissa beslut utan att involvera personalgruppen. Det kan diskuteras att det då är en fråga om förtydelse kring yrkesroller. Pearce & Manz (2004) talar om att otydliga roller på arbetsplatsen kan leda till en förvirring och oro på arbetsplatsen eftersom det ger uppfattningen att något inte står rätt till. Detta är något som till en viss del kan föras till chefsrollen och dess innebörd. Döös m.fl. (2013) talar om att det är organisationsledningens ansvar att dels informera cheferna som ingår i ett delat ledarskap hur strukturen är uppbyggd men även hur mandat vid beslutsfattningen ser ut. Att cheferna ständigt frågar medarbetare efter feedback kan vara ett tecken på att de själva känner sig något osäkra i sin chefsroll men även att de har en vilja att verksamheten ska utvecklas. Kopplar man detta till hur respondenterna upplever att chefernas förhållningssätt mot varandra är så borde cheferna istället kommunicera med varandra i högre utsträckning. Genom att cheferna står enade i frågor som rör verksamheten så minskar oron bland medarbetarna samtidigt som en tillit gentemot cheferna förstärks (Caldeira & Van der Does 2006). Ur ett medarbetarperspektiv hade det även inneburit att otydligheter kring roller minskar.

Tillgänglighet är en punkt som medarbetarna lyfter som positiv med delat ledarskap. Döös m.fl. (2013) och Lambert-Olsson (2003) tar upp tillgänglighet som en god effekt av ledningsformen. Med anledning att det rör sig om två chefer så får cheferna möjligheten att vara mer tillgängliga även ifall en chef skulle vara bokad på ett möte eller dylikt. För medarbetaren innebär detta att de har någon att vända sig till, vilket även uppskattas av medarbetarna i denna studie. Lambert-Olsson (2003) talar om att chefers tillgänglighet bidrar till att medarbetare kan ställa frågor som rör verksamheten vilket kan förbättra kvalitén i arbetet. Kopplat till den insamlade empirin i studien så är detta en punkt värd att analysera. Det framkommer att medarbetare i vissa fall får olika svar på samma fråga beroende på vem av cheferna frågan ställs till. Som ovan nämnt upplevs inte samarbetet mellan cheferna vara god och något som drabbar medarbetarna i negativ mening. Tillgängligheten som forskare som Döös m.fl. (2013) och Lambert-Olsson (2003) lyfter upp som en positiv effekt av delat ledarskap kan i vissa fall i

praktiken inte vara lika god om cheferna sänder olika budskap till personalen. Detta är något som skapar otydlighet på arbetsplatsen gällande både hur arbetsuppgifter ska utföras men även ett ifrågasättande till hur stor del medarbetarna ska lita på sina chefer och deras anvisningar då svaren kan komma att ändra sig.

5.2.2 Medarbetarnas upplevelse kring kommunikation mellan chefer emellan

Cheferna i studien ingår i ett samledarskap som Döös m.fl (2013) beskriver utgår från att cheferna har ett gemensamt ansvar för samtliga verksamhetsområden. Alla faktorer, prestigelöshet, förtroende och tillit samt gemensamma värderingar och mål, som står i grund för att ledningsformen ska lyckas har en koppling till kommunikation (Döös m.fl. 2013).

Medarbetare upplever att cheferna sänder ut negativa blickar mot varandra under exempelvis arbetsplatsträffar. Detta kan vara ett tecken på att cheferna inte är samspelta gällande hur verksamheten ska drivas. Här kan det diskuteras att cheferna inte har gemensamma värderingar och mål kring verksamheten och tillvägagångssätt. Wilhelmson (2002) menar att medarbetare påverkas negativt genom att de inte veta vad som gäller på arbetsplatsen. Enligt författaren är detta något som skapar en osäkerhet. Döös m.fl. (2013) lyfter att det är organisationsledningens ansvar att informera om vad som gäller och agera ifall det inte fungerar i praktiken. I dagsläget har organisationsledningen inte agerat i verksamheten utifrån medarbetarens uttalande. Att cheferna ger varandra blickar och kommenterar varandras uttalande framför medarbetare är även ett tecken på att tilliten mellan cheferna inte finns. Främst är det tilliten för varandras förhållningssätt men det handlar även till en viss del om att inte visa respekt för varandras tankar. Wilhelmsson (2002) ställer sig kritisk till delat ledarskap ur synpunkten att cheferna som ingår i ledningsformen kan vara för bekväma med varandra vilket kan leda till att de inte tar ansvar för sitt arbete fullt ut. I praktiken innebär detta enligt författaren att cheferna förlitar sig på att den andra utför en arbetsuppgift ifall de inte skulle göra det själva. Enligt den insamlade empirin i denna studie så är tilliten inte stark mellan cheferna enligt medarbetarnas upplevelse vilket gör att deras upplevelse inte ligger i enlighet med Wilhelmsson (2002) redogörelse. Varför cheferna efter två år inte ha lyckats bygga en högre grad av tillit och förståelse för varandra är svårt att utläsa. Enligt Wilhelmsson (2002) och Döös m.fl. (2013) kan detta bero på att det krävs energi och tid att ingå i ett delat ledarskap. Anledningen bakom är att en chef behöver förhålla sig till en annan chefs tankar och åsikter. Det innebär att en extra uppgift tillkommer utöver de redan belastade arbetsuppgifter i en chefsroll. Konsekvensen av att det delade ledarskapet inte lyckas är att det drabbar både medarbetarens arbetssituation och verksamheten. Chefernas förhållningssätt mot varandra är något som medarbetare i studien känner drabbar deras arbetssituation i allt större utsträckning.

5.3 Medarbetarnas arbetssituation

Döös m.fl. (2013) och Lambert-Olsson (2003) tar tydligt upp i sin litteratur och forskning att chefernas förhållningssätt och agerande mot varandra är något som påverkar både verksamheten och medarbetarna. Ifall cheferna har ett gott förhållningssätt mot varandra så innebär det att verksamheten och dess anställda kommer att utvecklas samtidigt som organisationen effektiviseras. Som ovan beskrivet så har cheferna i studien inte det mest optimala samarbetet och förhållningssättet mot varandra. Detta är något som i sin tur har påverkat medarbetarnas arbetssituation.

Medarbetarna beskriver att de är medvetna om de förväntningar som ställs på de vilket är ett tecken på att det finns en god kommunikation inom verksamheten (Maltén 2000). Carnall (1995) och Jackson (2000) betonar vikten av en god kommunikation på arbetsplatsen och menar att det är viktigt att medarbetare ska kunna förstå budskapet för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Även ifall medarbetarna förstår de förväntningar som finns så kan det i vissa fall bli missstyrdningar i chefernas anvisningar. Främst grundar detta sig i att cheferna sänder ut olika budskap kring samma fenomen. Enligt Mossboda m.fl. (2005) skapar det förvirring och en oro i personalgruppen ifall anvisningar kring arbetssätt är otydligt. Det leder till att medarbetarna missar viktiga punkter på grund av otydligheter från chefers håll. Holmberg och Söderlind (2004) tar upp hur viktigt det är att cheferna är överens om vad som gäller för verksamheten gällande arbetssätt och verksamhetsmål. Författarna menar att kommunikationen mellan chefer är en grund för hur väl verksamheten uppnår sina mål. Att vara samspelet är något som även Döös m.fl. (2013) och Lambert-Olsson (2003) lyfter upp som en huvudnyckel till ledningsformens framgång. I denna studien har cheferna ännu inte lyckats få kontroll på denna biten vilket påverkar medarbetarna. Bland annat så har medarbetarna börjat ta upp chefernas förhållningssätt och beteende på raster och luncher vilket kan leda till en sämre arbetsmiljö. Konsekvenserna av att medarbetare fokuserar på negativa aspekter i arbetet är snöbollseffekten som innebär att medarbetare endast adderar negativ energi och till slut påverkar varandra. Det är ett tydligt tecken på att organisationsledningen bör agera inom en snar framtid för att undvika en försämrad arbetssituation för både chefer och medarbetare (Döös m. fl. 2013). En annan aspekt som påverkar medarbetarnas arbetssituation är att verksamheten samarbetar med flera andra aktörer. Aktörer kan i detta fall vara myndigheter och kommuninvånare. Aktörerna har förväntningar på att medarbetarna ska utföra arbetsuppgifter och nå verksamhetsmålen. Eftersom otydligheter kring utförande av arbetsuppgifter är en av de svagare punkterna med det delade ledarskapet inom verksamheten så kan det sätta press på organisationen. Enligt Alvesson och Lundholm (2014) så ställs chefer inför ett identitetsproblem när deras syn på arbetssätt och förväntningar inte överensstämmer med verksamhetens och medarbetarnas förväntningar. Samma gäller för aktörers förväntningar. I detta fall kan kopplingen dras till att det inte endast är chefer som kan råka ut för identitetsproblem utan även medarbetare. Medarbetare i studien ställs inför problematiken att de hamnar i en situation som är svår att hantera då den baseras på chefernas agerande och direktiv.

Den komplexa situationen uppstår när direktiven är otydliga som leder till att arbetssätt upplevs otydliga. I sin tur påverkar detta även de resultat som levereras till aktörer som har förväntningar att verksamheten ska uppnå vissa mål. Sprickorna som i ett senare skede kan uppstå ifall förväntningarna inte möts är att både chefer och medarbetare kan se sin arbetsinsats som ett misslyckande vilket leder till presentationsångest som kan räknas som ett steg mot psykosocial ohälsa (Han 2013; Hjärnfonden 2020; Eriksson 2001).

Slutligen är det för medarbetare svårt att påverka deras arbetssituation när direktiv och redskap för att utföra arbetet kommer från cheferna. Återigen kopplas det största hindret med ledningsformen i verksamheten till Döös m.fl (2013) påstående om de tre faktorerna som bör fungera för att det delade ledarskapet ska lyckas. I dagsläget brister det hos cheferna i flertal punkter vilket drabbar medarbetarnas arbetssituation. Enligt flera författare så är ett steg i rätt riktning att kommunikationen bör stärkas upp samtidigt som organisationsledningen bör ta sitt ansvar vid sådana här varningstecken för att utveckla verksamheten framåt (Lambert-Olsson 2003; Holmberg & Söderlind 2004; O'Toole m. fl. 2002; Eriksson 2001).

5.4 Studiens slutsats

Syftet med denna studie var att analysera ifall en personalgrupp påverkas av ett delat ledarskap samt om chefernas sätt att leda påverkar medarbetarnas arbetssituation. Frågeställningarna som ställdes baserades i medarbetarens erfarenheter av delat ledarskap samt medarbetarnas tankar om ledningsformen i koppling till deras egen arbetssituationen. Den främsta påverkan är att medarbetarna behöver förhålla sig till självaste strukturen på ledningsformen. Medarbetare påverkas även av chefernas förhållningssätt mot varandra vilket i vissa fall kan upplevas som oroligt från medarbetarnas perspektiv. Svagheter med ett delat ledarskap anses vara om cheferna inte kan förhålla sig till varandra och inte förstår vad ledningsformen innebär. Det är inte förrän då medarbetare upplever otydligheter och svagheter med ett delat ledarskap. Chefers olika förhållningssätt leder till att medarbetarnas arbetssituation förändras och försämras i den mån att de inte är säkra på vad som gäller för verksamheten och hur arbetsuppgifterna ska utföras. Den positiva sidan av ett delat ledarskap är att medarbetare upplever att chefernas tillgänglighet är högre i jämförelse med att ledas av en chef. Eftersom verksamheten är under ledning av två chefer så har cheferna större möjlighet att avlasta varandra och samtidigt vara mer tillgängliga för medarbetare. Detta är något som behövs då verksamheten växer och nya regler kan tillkomma från bland annat politiken och andra aktörer. Medarbetare upplever även att feedback är en aspekt som har blivit bättre i samband med införandet av ledningsformen. Genom att få feedback på sitt arbete upplever medarbetare att de kan utföra ett bättre arbete samtidigt som arbets kvalitén ökar.

Slutsatsen i studien är att medarbetare påverkas av ett delat ledarskap eftersom det är ny struktur att förhålla sig till. Det bör finnas en tydlighet kring roller och tillvägagångsätt. Chefernas olika sätt att leda kan få konsekvenser för både verksamheten och medarbetarnas arbetssituation. Konsekvenserna uppstår när cheferna inte kan samarbeta med varandra vilket drabbar hela verksamheten. Chefernas samarbete ses därmed som en viktig aspekt för att ledningsformen ska lyckas.

5.5 Förslag på framtida forskning

Resultatet från denna studie visar bland annat att det främst är chefernas förhållningssätt och beteende mot varandra som gör att medarbetarnas arbetssituation påverkas. Det ser därmed som intressant att undersöka hur en organisationsledning resonerar vid tillämpning av delat ledarskap och vilka faktorer som anses vara viktiga vid rekrytering av chefer som ska ingå i ett delat ledarskap. I dagsläget finns det forskning kring ledarskapet utifrån chefernas perspektiv. Däremot finns det kunskapsluckor i dels medarbetarnas uppfattningar om fenomenet men även gällande hur organisationsledningen resonerar.

Käll- och litteraturhänvisning

- Alvesson, M. (2017). *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur AB
- Alvesson, M. & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet – strategi och strul*. Lund: Studentlitteratur AB
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2015). *Chefsliv - det ska fan vara chef*. Lund: Studentlitteratur AB
- Andersson, S. (2014). *Om positivism och hermeneutik*. Lund: Studentlitteratur AB
- Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder*. 2. Uppl. Malmö: Liber
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, Vol. 52, pp. 130-139.
- Becker, H. S. (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber
- Blake, R. & McCauley, A. (1991). *Gridmetoden, värderingar och ledarskapsdiagnoser*. Malmö: Liber
- Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur AB
- Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. Oxford University Press, Oxford
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. Uppl. Malmö: Liber
- Caldeira, S. J. & Van der Does, L. (2006). Effective leaders champion communication skills. *Nations Restaurant News*. 40 (13), pp. 20–28
- Carnall, C. (1995). *Managing Change in Organizations*. 2nd Edition. New York Pearson
- Creswell, J. (2015). *Educational Research Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New York Pearson

Den Globala Kommissionen (2019). *Ett anständigt och hållbart arbetsliv globalt*
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/framtidens-arbetsliv---manniskan-i-fokus/ett-anstandigt-och-hallbart-arbetsliv-globalt/> (Hämtad: 2020-02-27 10:06)

Döös, M (2019) *Delat ledarskap - det nya hållbara chefskapet?*
<https://www.afaforsakring.se/nyhetsrum/pressmeddelanden/2019/04/delat-ledarskap--det-nya-hallbara-chefskapet/> (Hämtad: 2020-03-02 17:09)

Döös, M, Wilhelmson, L & Backström, T. (2013). *Delat ledarskap. Om chefer i samarbete*. 2. Uppl. Malmö: Liber

Eriksson, P-O. (2001). *Mot ett modernt arbetsliv*. Officertidningen, Nr. 8, ss. 9–11

Fleur, C (2015). *Ny studie: Därför vill unga inte bli chefer*.
<https://chef.se/ny-studie-darfor-vill-unga-inte-bli-chefer/> (Hämtad: 2020-02-18 08:12)

Fagerlund, A. L. (2015). *Därför vill unga inte bli chefer*
<https://www.svd.se/darfor-vill-unga-inte-bli-chefer> (Hämtad: 2020-01-29 11:49)

Finansförbundet (2019). *Hållbart arbetsliv för chefer en förutsättning för allas arbetsmiljö*
<https://www.finansforbundet.se/nyheter--press/nyheter/nyheter-2019/hallbart-arbetsliv-for-chefer-en-forutsattning-for-allas-arbetsmiljo/> (Hämtad: 2020-02-27 10:24)

Frizell, E. (2017). *Så leder du för innovation*. Personal & Ledarskap. Facktidningen för personalansvariga nr. 9

Gill, R. & Oshagbemi, T. (2004). Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organisations, *The Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25 No. 1, pp. 93–106

Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur AB

Granér, R. & Granér, S. (2016). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur AB

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The leadership quarterly*. Vol. 6 (2), pp. 219–247

Gouws, D. (1999). Sharing leadership- why it works. *NZ Business*. Vol. 13 (7). p. 48

Hallberg, L. (2019). *Framtidens arbetsmarknad är redan här*. Tidningen Kkuriiren <https://www.kkuriren.se/opinion/debatt/framtidens-arbetsmarknad-ar-redan-har-sm5222874.a.spx> (Hämtad: 2020-04-01 14:11)

Han, B. C. (2013). *Trötthetssamhället*. Stockholm: Ersatz

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

Hjärnfonden (2020). *Vad är stress?* <https://www.hjarnfonden.se/vad-ar-stress/> (Hämtad: 2020-02-11 09:38)

Jackson, S. (2000). A qualitative evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations. *Journal of Management in Medicine, Vol. 14*, pp. 166-178

Judge, W. Q., & Ryman, J. A. (2001). The shared leadership challenge in strategic alliances: Lessons from the U.S. Healthcare Industry. *Academy of Management Executive, Vol. 15*, pp. 71–79.

Justesen, L & Mik-Meyer N. (2010). *Kvalitativa metoder. Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur AB

Kelley, E., & Kelloway E. K. (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 19 (4)*, pp. 437-449.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun .3*. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB

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

Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur

Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur AB

Mossboda, B. M., Peterson, M. & Rönnholm, I. (2005). *Att vara chef och ledare: Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Förlag: Ekerlids

Nilsson, B. & Waldemarson, A. K. (2005). *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur AB

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*, Vol. 44, pp. 65–83

O'Reilly, K. (2008). *Key Concepts in Ethnography*. SAGE Publications Ltd

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*. 18, pp. 47–58

Pearce, C. och Manz, C. (2004). Shared Leadership use hidden assets around you. *Executive Excellence*. Jul 2004, Vol. 21 (7)

Puni, A., Agyemang C. B. & Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Research & Development*. 5(1), pp.1–7

Rennstam, O. (2019) *Unga vill inte bli chefer*
<https://www.kollega.se/unga-vill-inte-bli-chefer> (Hämtad 2020-03-02 15:02)

Riestola, P. (2013). *Chef i en högpresterande kultur. Implementering av ett globalt managementkoncept i lokala organisationskulturella kontexter*. Doktorsavhandling. Karlstad universitet.

Rosa, H. (2014). *Acceleration, modernitet och identitet. Tre essäer*. Bokförlaget: Daidalos

Ruyter, de Ko, Schepers, J. & Wetzels, M. (2005). Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality*. Vol. 15 No. 6, pp. 496-508

Souba, W. W. (2004). New ways of understanding and accomplishing leadership in academic medicine. *Journal of Surgical Research*, Vol. 117, pp. 177–186.

Southwood, I. (2011). *Prekaritet 2.0*. Stockholm: Tankekraft

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber

Troiano, P. (1999). Sharing the throne. *Management Review*, Vol. 88, pp. 39–43

Tse, Herman H.M., Huang, X. & Lam, W. (2013) Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*. 24(5), pp.763-776

Vargas, M. I. R. (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: *Organizational Learning and Leadership Style*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 169, pp.43–52.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer*
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (Hämtad: 2020-03-28 18:09)

Wilhelmson, L. (2002). *Bättre resultat med delat ledarskap*. Fackförbundet Ledarna

Wilhelmson, L. (2005). *Delat ledarskap – en kompetent relation*. Loop. 1(4), ss. 46–48

Ödman, P. J. (2017). *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag

Appendix

Bilaga 1: Missivbrev

Hej xxx,

Mitt namn är Minela Ahmetovic och jag läser mastersprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet. Just nu skriver jag mitt examensarbete där huvudämnet för uppsatsen är delat ledarskap. Studiens syfte är att analysera ifall en personalgrupp påverkas av ett delat ledarskap samt om chefernas sätt att leda påverkar medarbetarnas arbetssituation. Det känns viktigt att beröra detta ämne utifrån medarbetarens perspektiv då mycket av den forskning som finns tillgänglig idag har sitt fokus på chefernas syn på studiefenomenet.

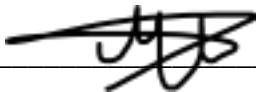
Jag hade uppskattat ifall du är villig att dela med dig av dina upplevelser och åsikter kring att ledas av ett delat ledarskap. Din kunskap och erfarenhet hade varit mycket värdefullt för mig och denna studie.

Praktisk information

Uppskattningsvis kommer intervjutillfället att ta cirka 45–60 minuter. Tid och plats för intervjun kan vi tillsammans komma överens om vid ett senare skede. Förhoppningen är att genomföra intervjuerna under mars månad. Jag vill betona att studien förhåller sig till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Detta innebär att du som respondent kan känna dig trygg med att du själv bestämmer över ditt deltagande, att du är anonym samt att du har rätt att avbryta intervjun närhelst det passar dig. Ditt deltagande i studien kommer att behandlas konfidentiellt där dina synpunkter endast kommer att användas i syfte för denna studie.

Tveka inte över att höra av dig ifall du har några frågor eller funderingar. Mina kontaktuppgifter finner du nedan.

Med vänliga hälsningar,



Minela Ahmetovic
Mastersstudent vid Lunds universitet

E-mail: mi5114ah-se@lu.student.se

Telefon: +46 7x xxx xx xx

Bilaga 2: Intervjuguide

Allmänna frågor

Syfte: Få en förståelse för vem respondenten är och personens bakgrund.

1. Namn
2. Ålder
3. Bakgrund
4. Utbildning
5. Arbetslivserfarenhet

Delat ledarskap

Syfte: Få en inblick i ledningsformen delat ledarskap ur respondentens perspektiv.

1. Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats?
2. Vad är din roll?
3. Hur skulle du beskriva samarbetet i er arbetsgrupp?
4. Hur fattar ni beslut i arbetsgruppen och av vem?
5. Ni har i dagsläget delat ledarskap, fick ni information om detta innan detta infördes?
 - Om ja, vad var anledningen bakom beslutet?
6. På vilket sätt skulle du beskriva kontakten med dina chefer?
7. Upplever du att du får den stöd du behöver från cheferna?
 - Om inte, vad saknas?
8. Vad tycker du är det viktigaste egenskapen hos en chef?
9. Hur skulle du beskriva dina chefer och deras sätt att leda?
10. Hur skulle du beskriva din tidigare chef och dennes sätt att leda?
11. Finns det några större skillnader/liksnelse som du har märkt av hos din tidigare chef och dina nuvarande chefer?
 - Om ja, vilka?
 - Vilka egenskaper uppskattar du hos respektive chef och vilka egenskaper anser du inte passar dig och/eller dina kollegor?
12. Hur skulle du beskriva chefernas förhållningssätt mot varandra?
13. Hur anser du att arbetsklimatet i arbetsgruppen har sett ut i samband med chefsbytet? (ledningsformen en chef -> delat ledarskap)
14. Hur har du själv tagit emot chefsbytet? (ledningsformen en chef -> delat ledarskap)
15. Upplever du att du kan uttrycka dig på samma vis som tidigare?

Arbetsituation

Syfte: Få en förståelse för om respondentens arbetsituation har påverkats.

1. Hur skulle du beskriva din arbetsituation?
2. Vad anser du om möjligheten du får att påverka ditt eget arbete i dagsläget?
3. Ifall det är något du inte trivs med i arbetet, vad gör du?
 - Vem går du till?
4. Hur ser din psykosociala arbetsmiljö ut?
 - Hur såg den ut innan chefsbytet?
5. Anser du att bytet av ledningsform har påverkar dina arbetsuppgifter?
 - Om ja, på vilket sätt?
6. Vad skulle du vilja säga är den största skillnaden i ditt arbete sedan den nya ledningsformen infördes?
 - Positiva/mindre positiva saker
7. Upplever du att det har varit en omställning för er i arbetsgruppen i samband med bytet av ledningsform?
 - Om ja, vad tror du att detta har berott på?
8. Vad är de tre viktigaste sakerna för dig på en arbetsplats?
 - Vad gör du ifall dessa inte är uppfyllda?
9. Brukar du ge feedback/få feedback från dina chefer?
 - Om ja, hur brukar det se ut?

Avslutande frågor

Syfte: Få med annan information som respondenten upplever är viktig

1. Önskat läge – hur hade du velat ha det på din arbetsplats? (Ställs inte ifall personen är nöjd)
2. Har du några frågor eller funderingar till mig?

Tack för ditt medverkande och att du har tagit dig tiden.

Bilaga 3: Studiens tidsplan

Datum/Vecka	Uppgift	Deadline
2020-01-20 v. 4	Uppstart Idé om studieområde	2020-01-27 v. 5
2020-01-28 v. 5	Bekanta sig i området Strukturera problemområde, syfte och frågeställningar	2020-02-10 v. 7
2020-02-10 v. 7	Fördjupa sig i området Se över metodologi	2020-02-24 v. 9
2020-02-24 v. 9	Utforma intervjuguide Skriva missivbrev	2020-03-01 v. 9
2020-03-02 v. 10	Utföra intervjuer Transkribering	2020-03-08 v. 10
2020-03-09 v. 11	Kodning och analys av insamlat material	2020-04-05 v. 15
2020-03-09 v. 11	Fokus på insamlat empiri	2020-04-05 v. 16
2020-03-09 v. 11	Fokus på resultat	2020-05-03 v. 18
2020-04-06 v. 15	Fokus på diskussion	2020-05-17 v. 20
2020-04-27 v. 18	Eventuella justeringar	2020-05-27 v. 21



LUNDS
UNIVERSITET

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se