



STOCKHOLMS UNIVERSITET  
Pedagogiska Institutionen  
Påbyggnadskurs, 10 poäng  
PAO-programmet, HT 2007

## Prestigelöshet och kritisk reflektion

### Samledarskapets ingredienser öppnar upp för chefers lärande

Författare: Josefin Svensson & Johanna Åsberg  
Handledare: Marianne Döös

## FÖRORD

Så äntligen sitter vi då här med den slutliga versionen av vår uppsats i handen och vi reflekterar lite över dess betydelse. Ja, den betyder att vi kan tillgodoräkna oss tio mycket eftersträfvade poäng... men framförallt har den tagit oss med på en spännande och lärorik resa. Vi, författarna till uppsatsen, träffades första gången på en föreläsning under vår första vecka på PAO-programmet vid Stockholms Universitet. Föga anade vi då att vi skulle följas åt genom hela utbildningstiden. Tillsammans kämpade vi på genom metodkurser och gladde oss åt trevligare upplevelser som grupparbeten och seminarier där vi fick möjlighet att resonera och diskutera personal- och arbetslivsfrågor med våra kurskamrater. Under studietiden kom vi i kontakt med ledarskapsformen Delat ledarskap, ett för oss, innovativt och intressant sätt att leda. Genom tidigare arbetslivserfarenhet och diverse extrajobb på olika företag under vår studietid hade vi tillskansat oss en aning om vilka krav dagens arbetsliv ställer på organisationer och dess chefs- och ledarskap, men det var nog först när vi båda fick arbete och började jobba med HR relaterade frågor som vi insåg den verkliga komplexiteten och vilka typ av krav som dagens organisationer ställs inför. Krav på flexibilitet, kompetens, lönsamhet, effektivitet men framförallt, hos varje enskild medarbetare, ett öppet sinne för att lära nytt, förändra och ifrågasätta etablerade arbetsmönster och beteenden. Detta är naturligtvis inte lätt, och att som chef få utrymme för reflektion, medvetet ifrågasättande av handlingar och värdering av beslut är ofta svårt. Hösten 2005, läste vi vår sista termin och påbörjade alltså vårt uppsatsskrivande, en jämförande studie om lärande inom det delade ledarskapet. Innan vi hunnit avsluta uppsatsarbetet fick vi båda jobb och därefter har vi parallellt med arbetet skrivit på vår uppsats. Det har varit både krävande och tidsödande men frågan är om det, i uppsatsen, inte har vävts in ytterligare en dimension av förståelse tack vare detta. Under det dryga året som vi nu på heltid varit ute i arbetslivet har vi fått erfarenhet av- och förvärvat en djupare förståelse för arbetslivets spelregler och krav, vilket troligtvis har speglat av sig i vårt resonemang och analys av studiens resultat. Därtill har vi genom att arbeta tillsammans, ibland med hög arbetsbelastning och tidsbrist, lärt oss att på ett prestigelöst och medvetet sätt ifrågasätta och föra dialog om varandras föreställningar och tankar. Den arbetsmetoden visade sig nämligen för oss vara det mest effektiva och lärorika sättet att komma fram till målet. Så nu står vi äntligen på målnöret, det känns bra, och vi hoppas att vår studie och dess resultat kan komma någon till nytta i fortsatta och framtida studier om Delat ledarskap. Vi önskar god läsning!

Ett stort tack till vår handledare, Marianne Döös, som med sin entusiasm, tålamod och uppmuntran stöttat oss genom hela uppsatsarbetet och inte minst delat med sig av sina goda råd och kunskaper. Tack till dig.

Josefin & Johanna  
Juli, 2007

## **ABSTRACT**

Ledarskapsformen Delat ledarskap, där två chefer delar sitt chefskap, har visat sig kunna gynna såväl organisation som medarbetare och chefer. Dagens arbetsliv med dess komplexitet och förändringsbenägenhet ställer höga krav på organisationens förmåga till utveckling och flexibilitet. När förutsättningarna för en verksamhet kontinuerligt förändras ställs även höga krav på chefs- och ledarskapet. Organisationen är idag beroende av kompetenta chefer och lärandets roll betonas i allt högre grad i skapandet av uthålliga och konkurrenskraftiga arbetssystem. Studier har visat att med rätt förutsättningar så kan delat ledarskap öppna upp för lärande hos cheferna, vilket i sin tur fått positiva effekter för organisationen. Denna studie undersöker hur två delande chefspar från två olika företag ser på sitt eget lärande, detta i jämförelse med en ensam chef på samma chefsnivå inom respektive företag. Syftet är att belysa chefsers lärande inom ledarskapsformen delat ledarskap utifrån ett jämförande perspektiv. Studien tar sin teoretiska utgångspunkt i det miljöpedagogiska perspektivet där lärande ses som en erfarenhetsbaserad process i vilken individen i samspel med omgivningen förändrar sitt sätt att tänka och handla. Tid och utrymme för reflektion kring tidigare erfarenheter ses som en viktig parameter för att lärande ska komma till stånd. Kritisk reflektion handlar här om att utmana en fastställd definition på ett problem, exempelvis genom att upptäcka ett nytt sätt att lösa problemet mer effektivt. Studiens resultat visar att formen för det delade ledarskapet har betydelse för lärandet. I ett nära och prestigelöst samarbete där de två delande cheferna gemensamt löser arbetsuppgifter i en kommunikativ relation ligger det närmare till hands att ett medvetet kritiskt ifrågasättande av varandras grundvärderingar och handlingsmönster kommer till stånd, vilket i sin tur, genom den kritiska reflektionen, leder till ett djupare lärande.

**Nyckelord:** Delat ledarskap, miljöpedagogik, lärande, handlingsutrymme, kritisk reflektion

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
<b>2. STUDIENS FOKUS</b> .....	<b>7</b>
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	7
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM OCH TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>8</b>
TEORIER OM LÄRANDE.....	8
<i>Lärande</i> .....	8
<i>Kognitiva scheman</i> .....	10
DEN LÄGRE ORDNINGENS LÄRANDE .....	10
<i>Den lägre ordningens lärandes handlingsregleringsnivåer</i> .....	11
<i>Avsaknad av kritisk reflektion</i> .....	11
<i>Avsaknad av utrymme för handling</i> .....	11
DEN HÖGRE ORDNINGENS LÄRANDE .....	12
<i>Tid för reflektion och utrymme för handling för högre ordningens lärande</i> .....	13
<i>Kritisk reflektion</i> .....	14
TIDIGARE FORSKNING OM DELAT LEDARSKAP.....	15
<i>Förekomst i Sverige</i> .....	16
<i>Fyra former av delat ledarskap</i> .....	17
<b>4. METOD</b> .....	<b>19</b>
<i>Forskningsdesign och undersökningsmetod</i> .....	19
<i>Val av företag och intervjupersoner</i> .....	19
<i>Datainsamling och dokumentation</i> .....	20
<i>Bearbetning och analys av data</i> .....	21
METODDISKUSSION .....	21
<i>Reliabilitets- och validitetsaspekter</i> .....	21
<i>Etiska aspekter</i> .....	22
<b>5. RESULTAT</b> .....	<b>24</b>
TJÄNSTEFÖRETAGET .....	24
<i>De intervjuade cheferna på Tjänsteföretaget</i> .....	24
<i>Erik och Elsas delade chefskap</i> .....	25
PRODUKTIONSFÖRETAGET .....	27
<i>De intervjuade cheferna på Produktionsföretaget</i> .....	27
<i>Per och Pias delade chefskap</i> .....	28
FRIHET ATT HANDLA OCH TÄNKA NYTT.....	29
HUR BESLUT FATTAS AV CHEFERNA .....	31
TID FÖR ATT TÄNKA OCH REFLEKTERA.....	33
<b>6. ANALYS</b> .....	<b>38</b>
PÅ VILKET SÄTT MAN DELAR LEDARSKAPET.....	38
ERFARENHETER OCH HANDLINGAR UTIFRÅN VAD KONTEXTEN ERBJUDER.....	39
<i>Vikten av handlingsutrymme</i> .....	39
<i>Vikten av reflektion</i> .....	41
<i>Vikten av prestigelöshet</i> .....	42
<i>Vikten av kritisk reflektion</i> .....	43
<b>7. DISKUSSION</b> .....	<b>45</b>
<b>8. REFERENSER</b> .....	<b>48</b>

## **Figur-, tabell- och bilageförteckning**

Figur 1: Kolbs lärcykel	9
Figur 2: Olika former av delat ledarskap	17
Figur 3: Chefernas positioner i Tjänsteföretagets organisationsschema	23
Figur 4: Chefernas positioner i Produktionsföretagets organisationsschema	26
Tabell 1: Samband mellan handlings- och lärandenivåer	10
Tabell 2: Fyra typer av lärande som en funktion av handlingsutrymme	12
Tabell 3: Elsas syn på det delade chefskapet	25
Tabell 4: Eriks syn på det delade chefskapet	25
Tabell 5: Pias syn på det delade chefskapet	28
Tabell 6: Pers syn på det delade chefskapet	28
Bilaga 1: Begäran om samtycke för behandling av personuppgifter (blankett)	
Bilaga 2: Intervjuguide - Delande chef (A)	
Bilaga 3: Intervjuguide - Ensam chef (B)	
Bilaga 4: Matris - Form av delat ledarskap	

# 1. INLEDNING

Dagens arbetsliv karaktäriseras av komplexa, snabbt föränderliga och omvärldsberoende verksamheter med behov av kompetenta medarbetare, en hög grad av flexibilitet och innovationskraft. När förutsättningarna för en verksamhet kontinuerligt förändras genom att samhället och människors tänkande förändras ställs nya krav på chefs- och ledarskapet.

Lärandets roll betonas i allt högre grad i skapandet av uthålliga och konkurrenskraftiga arbetsystem vars uppbyggnad syftar till att återskapa och utveckla mänskliga resurser (Forslin & Kira, 2000). Chefens uppgift blir att organisera för vardagens arbetsvillkor så att dessa ger goda förutsättningar för lärande och utveckling för medarbetare och verksamhet (Döös & Wilhelmson, 2003). Chefskapet i sig innebär dock en hög intensitet och många upplever att de själva saknar utrymme för eget lärande. Chefsarbetet karaktäriseras ofta av reaktivitet och brist på reflektion (Tyrstrup, 2002). Enligt pedagogisk teori är reflektion en förutsättning för utvecklande lärande. Reflektion kräver distans, ett tidsmässigt utrymme där individen får möjlighet att tänka i ett utifrånperspektiv (Döös, 2001).

Under vår studietid vid Stockholms universitet, då vi arbetat och resonerat mycket kring dagens arbetsliv och de utmaningar som nutidens organisationer står inför, har vi kommit att stöta på fenomenet *delat ledarskap* (Döös et al., 2005). Med bakgrund av organisationers krav på flexibilitet och innovationskraft och vårt intresse för lärande i arbetslivet började vi intressera oss för ledarskapformen delat ledarskap.

Det har gjorts en del studier om delat ledarskap inom svenskt arbetsliv och de har visat att med rätt förutsättningar så kan delat ledarskap leda till personlig utveckling och lärande hos de delande cheferna, vilket i sin tur fått positiva effekter för deras medarbetare och organisation. För att det delade ledarskapet ska fungera krävs att de båda ledarna delar samma grundläggande humanistiska värderingar, att det råder prestigelöshet och att de båda ledarna har en förtroendefull och generös inställning till varandra. När två ledare delar på sitt ledarskap kräver det i de flesta fall en nära och förtroelig dialog mellan de två ledarna och i den kontinuerliga dialogen uppstår ett naturligt ifrågasättande av varandras tankar och idéer. Olika perspektiv möts och skapar på så sätt förutsättningar för förändrade synsätt och handlingar hos cheferna, vilket i sin tur leder till ett lärande (Wilhelmson, 2006).

Vi har i denna studie intresserat oss för delande chefers syn på sitt eget lärande utifrån ett jämförande perspektiv där vi parallellt undersökt hur chefer, som inte delar sitt chefskap med någon, ser på sitt lärande. Det delande chefsparet och den ensamma chefen arbetar i samma verksamhet, på samma ledarnivå och innehar i stort sätt samma befattning och arbetsuppgifter. Genom att göra en jämförande studie av detta slag hoppas vi kunna bidra med ytterligare kunskap om lärandet i det delande ledarskapet.

## 2. STUDIENS FOKUS

### *Syfte och frågeställning*

Studien tar sin teoretiska utgångspunkt i det miljöpedagogiska perspektivet där lärande ses som en erfarenhetsbaserad process i vilken individen i samspel med omgivningen på något sätt förändrar sitt sätt att tänka och handla (se t ex Kolb, 1984, Döös, 2001). Tid och utrymme för reflektion kring tidigare erfarenheter ses som en viktig aspekt för att lärande ska komma till stånd (se t ex Ellström, 1996, Mezirow, 2000).

Syftet är att genom en jämförande studie studera hur formellt<sup>1</sup> delande chefer<sup>2</sup> ser på sitt eget lärande. Genom att undersöka hur delande chefer och ensamma<sup>3</sup> chefer inom samma verksamhet ser på sitt eget lärande tror vi oss tydligare kunna belysa chefers lärande inom ledarskapsformen delat ledarskap. Fokus ligger således på det delade ledarskapet, vilket lyfts fram med hjälp av en jämförelse med det ensamma ledarskapet.

Vår forskningsfråga är: Hur ser två formellt delande chefspar på sitt eget lärande i jämförelse med två ensamma chefer?

---

<sup>1</sup> Begreppet "formellt" syftar till att påvisa att det delade ledarskapet är officiellt beslutat och kommunicerat i organisationen.

<sup>2</sup> Begreppen "Ledare/ledarskap" och "chef/chefskap" används växelvis i studien och refererar till personer i chefsbefattning.

<sup>3</sup> "Ensam chef" används i studien för att tydliggöra distinktionen mellan delande chef och ej delande chef.

### 3. TEORETISK REFERENSRAM OCH TIDIGARE FORSKNING

*I detta avsnitt presenteras teoretiska utgångspunkter och tidigare studier relevanta för aktuell studie. Vi börjar med att redogöra för antaget perspektiv, det erfarenhetsbaserade och handlingsinriktade lärandet som går under begreppet miljöpedagogik. Vi presenterar centrala begrepp som ackommodation, assimilation, handlingsutrymme och reflektion. Teorierna presenteras vidare under två huvudrubriker: Den lägre ordningens lärande och den högre ordningens lärande. Detta görs med fokus på skillnader i tid och utrymme för reflektion och handling och är en uppdelning vi valt att göra för att tydliggöra våra resonemang i analys- och diskussionsavsnitten. Avslutningsvis presenteras tidigare forskning inom området delat ledarskap.*

#### ***Teorier om lärande***

Miljöpedagogik är en konstruktivistisk och kontextuell teoribildning där lärandet i grunden är erfarenhetsbaserat och handlingsinriktat och hela tiden relaterat till vad kontexten<sup>4</sup> erbjuder eller kräver (Granberg, 2004). En grundpelare i miljöpedagogiken är att varje individ själv konstruerar sin kunskap i ett intimt samspel med kontexten. Individen bygger sin kunskap genom att använda sig av de möjligheter som en situation i ett visst sammanhang, en viss miljö, erbjuder (Döös, 2001). Konstruktionen bearbetas genom individens kognitiva processer och lärande ses alltså som en aktiv- och erfarenhetsbaserad process genom vilken individen i samspel med omgivningen på något sätt förändrar sitt sätt att tänka och handla (se t ex Kolb, 1984, Döös, 2001).

Miljöbegreppet ska förstås i vid betydelse, då det omfattar både den fysiska miljön och den sociala. Det innebär att individen förhåller sig aktiv till miljön dels i sin handlingsinriktade relation till omgivningen, dels i sin medverkan i kommunikativa sammanhang.

#### ***Lärande***

Lärande innebär en ständig förändring av individens sätt att tänka, föreställningar eller intellektuella färdigheter (Granberg, 2004). En modern definition av lärandebegreppet är: "Lärande är den process där kunskap utvecklas genom att erfarenhet omvandlas" (Kolb, 1984, s 38). Kolbs definition utgår från den konstruktivistiska delen i lärprocessen. Genom sitt tänkande konstruerar individen själv sin kunskap och från kontexten mottar individen information vars innehåll och innebörd ställs mot den kunskap som individen redan har.

Piaget (1929) kallade detta för det adaptiva systemet, vilket byggs upp av de två processerna assimilation och ackommodation. Assimilation och ackommodation, är drivkrafterna i det adaptiva systemet som ständigt strävar efter att uppnå och vidmakthålla en jämvikt hos den mänskliga organismen. Assimilationen innebär att individen infogar information till sina befintliga kognitiva scheman. Ackommodationsprocessen innebär att individens befintliga kognitiva strukturer förändras för att kunna anpassas till helt ny information som människan tar in via sina sinnen.

Enligt Kolb (1984) är lärandet en process, baserad på konkreta upplevelser och kunskap som utvecklas genom att erfarenhet omvandlas när individen i handling ändrar sitt sätt att tänka.

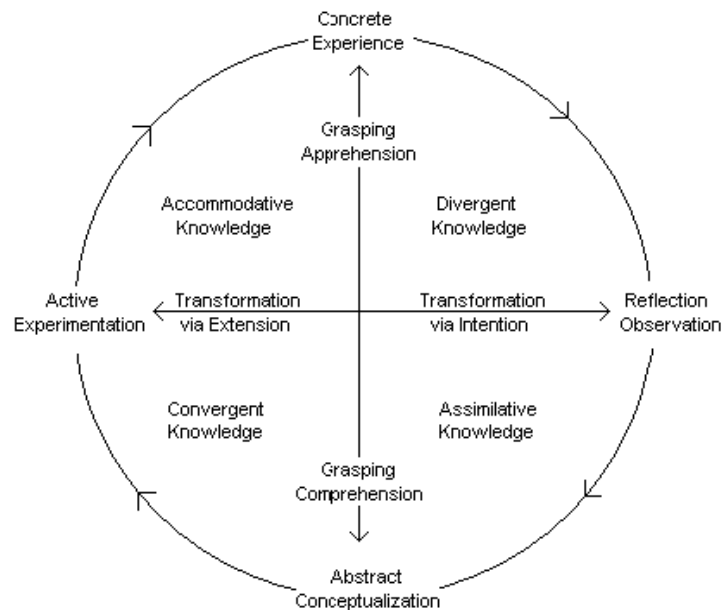
---

<sup>4</sup> Kontext i miljöpedagogik utgörs av de två begreppen, *miljö* och *meningssammanhang*. Det förstnämnda utgörs av den värld som individen handlar och agerar i. Det andra begreppet utgörs av individens tankenätverk (tankar, uppfattningar, idéer, förståelse och föreställningar) om *miljön*. Varje individ tolkar sin miljö utifrån sitt tankenätverk (Döös & Ohlsson, 1999).



Omvandling<sup>5</sup> kan ske genom yttre handling eller internt riktad handling, vilket kan förstås som reflektion. Lärande ses alltså här som en utveckling av kunskap och förmåga att handla.

Med Kurt Lewins tankar om erfarenhetsbaserat lärande som bas skapade Kolb (1984) en modell (lärcykel). Modellen innehåller fyra processteg *konkret erfarenhet, observation och reflektion, abstrakt begreppsbyggnad och allmänna slutsatser* samt *prövande av innebörd och konsekvenser av begrepp i nya situationer*. Kolb för även in två dimensioner: en *gripa-tag-i-dimension* som går vertikalt i modellen, samt en *omvandlings-dimension* som går horisontellt. Kolb får på så sätt fyra olika lärostilar, en för varje kvadrant i lärcykeln (Kolb 1984, s 42).



Figur 1: Kolbs lärcykel (Kolb, 1984, s 42)

Konkret erfarenhet; Individens måste kunna involvera sig i nya situationer till fullo och öppensinnat utan fördomar. Observation och reflektion; Individens bör kunna reflektera och observera en situation ur flera olika synvinklar. Abstrakt begreppsbyggnad: Individens bör ha en förmåga att kunna skapa begrepp som integrerar deras observationer i olika logiska teorier. Prövande av innebörd och konsekvenser av begrepp i nya situationer: Individens ska kunna använda dessa teorier i olika situationer för att lösa problem och ta beslut.

De fyra efterfrågade förmågorna är dock svåra att uppfylla på en och samma gång. Begreppen delar in sig två i dimensioner, i vilka begreppen utgör varandras motsats. I den ena dimensionen står konkret erfarenhet och abstrakt begreppsbyggnad mot varandra. Dessa begrepp innefattar två skilda sätt att förstå och gripa sig an en erfarenhet. Dels *apprehension*, vilket betyder omedelbar uppfattning och dels *comprehension*, vilket betyder reflekterad och bearbetad förståelse (Kolb, 1984).

I den andra dimensionen står, observation och reflektion och prövande av innebörd och konsekvenser av begrepp i nya situationer, mot varandra. Observation och reflektion står för den inre bearbetningen och ombildningen (transformation via intention), det vill säga

<sup>5</sup> *Omvandling* innebär en aktiv bearbetning av intryck.

tankeprocessen. Prövande av innebörd och konsekvenser av begrepp i nya situationer står för den yttre bearbetningen av en upplevelse (transformation via extension), det vill säga den praktiska prövandet (Kolb, 1984). Det är de fyra efterfrågade förmågorna tillsammans med de två dimensionerna som ligger till grund för Kolbs lärcykel.

### ***Kognitiva scheman***

Tankeprocesser kännetecknas av att de alltid har ett kognitivt innehåll. Genom de erfarenheter individen får genom sitt aktiva handlande byggs ett slags mentala strukturer eller kognitiva scheman upp, som av Perris (1986) beskrivs vara en av de mest allmänna och varaktiga sidorna av en människas kognitiva organisation. Ett kognitivt schema är en komplex uppfattnings- och handlingsstruktur som individen utvecklar och som baseras på erfarenhet. Scheman fyller funktionen att skapa mening, förståelse och kunnande om något. Processen kan ske tämligen automatiskt och kräva liten uppmärksamhet från individen, men den kan också kräva stor uppmärksamhet om informationen är okänd. Scheman kan vara kulturellt färgade och därmed vara mer eller mindre förekommande hos individer i en viss kontext (Granberg, 2004).

Döös (1997) väljer benämningen *tankenätverk* och menar att ett nätverk aktivt måste upprätthållas av sin ägare och att det har punkter som är öppna för möten. En individ kan låta sina erfarenheter haka i en annans så att någon form av gemensam erfarenhet leder vidare till större kunnande. Hur en individs tankenätverk ser ut beror på hur individen associerar till en viss företeelse, hur kunnandet konstruerats och i vilka sammanhang. Tankenätverk är mer eller mindre utvecklade och har olika utsträckning av erfarenhet, känsla för företeelsen ifråga, kopplade till olika innehåll. Tankar hänger ihop med varandra, inbördes inom en person, men också mellan personer som i någon mening hör ihop (Döös, 2001, s 139).

Vi har valt att dela upp vårt teoriavsnitt i den högre ordningens lärande och den lägre ordningens lärande. Uppdelningen har vi själva skapat med grund utifrån framförallt Ellströms teorier (1996). Uppdelningen är utformad för att tydliggöra resonemanget kring studiens resultat i analys- och diskussionsavsnittet. Uppdelningen är alltså inte ett vedertaget sätt att ordna handlings- och lärandeteorier. I tabellen nedan redovisas sambandet mellan handlings- och lärandenivåer enligt vår egen uppdelning baserad på Ellströms teorier (1996).

*Tabell 1: Samband mellan handlings- och lärandenivåer baserad på Ellströms (1996) teorier.*

<b>Handlingsnivåer</b>	<b>Lärandenivåer</b>	<b>Vår uppdelning</b>
Rutinbaserat handlande	Reproduktivt lärande	Lägre ordningens lärande
Regelbaserat handlande	Produktivt lärande (metodstyrt)	
Kunskapsbaserat handlande	Produktivt lärande (målstyrt)	
Reflektivt handlande	Utvecklingsinriktat (kreativt) lärande	Högre ordningens lärande

### ***Den lägre ordningens lärande***

Utifrån Piagets (i Ellström, 1996) teorier är det handling som utgör grunden till kunskap. Inom handlingsteorin formas individers kunskaper genom de erfarenheter de gör i interaktion med omgivningen. Genom handling görs den konkreta erfarenheten som tillsammans med

reflektion medför att individen bygger upp sitt kunnande. Även genom feedback på handlingar utvecklas individens kunskaper och föreställningar i kontinuerligt pågående lärprocesser. På detta sätt kan komplicerade handlingar efterhand utvecklas till att bli mer automatiserade och rutinmässiga. Detta beskrivs inom handlingsregleringsteorin som att handlingarna sker på olika mentala regleringsnivåer med ett samspel mellan individ och omgivning i olika sekventiella faser.

### ***Den lägre ordningens lärandes handlingsregleringsnivåer***

Ellström (1996) redovisar fyra olika handlingsnivåer, varav vi under detta avsnitt redovisar de tre första. På den lägsta nivån, *rutinbaserad* är handlingarna automatiserade och rutinartade, och utförs utan medveten kontroll hos individen.

På den näst lägsta nivån, den *regelbaserade*, styrs handlandet av regler typ ”om tillstånd A, handling B”. Av individen krävs förmåga att identifiera och tolka observationer av händelser. Reglerna kan vara i form av instruktioner, tidigare erfarenheter eller problemlösning i specifika situationer.

På den tredje nivån, den *kunskapsbaserade*, styrs handlandet av medvetet analyserande tänkande utifrån individens mål, reflektion över tidigare erfarenheter och tillgänglig kunskap om kontexten. Kunskapen resresenteras av kognitiva strukturer (scheman eller tankenätverk). Handlande på denna nivå krävs framförallt i nya, okända situationer, eller när problem uppstår i kända situationer men inte går att lösa med de vanliga metoderna.

### ***Avsaknad av kritisk reflektion***

Lärande brukar ofta definieras och studeras som en fråga om hur individen skaffar sig kunskaper, löser problem och lär sig handla i relation till en kontext där uppgifter, mål och andra förutsättningar antas vara givna. I den lägre ordningens lärandes handlingsregleringsnivåer är det varken möjligt eller önskvärt för individen att ifrågasätta, försöka förändra eller kritiskt analysera (Ellström, 1996).

Liknande resonemang går att finna i Argyris & Schöns (1978) diskussion om *singleloop learning*. Single-loop learning sker när medarbetarna stöter på ett problem och utifrån sina egna förutsättningar hittar en lösning som kan rätta till problemet. I detta fall har individen inte reflekterat över problemets bakomliggande faktorer, utan problemet har lösts inom de för individen kända kunskaps- och referensramar.

Kopplingen mellan anpassningsinriktat lärande och single-loop learning ligger i individens saknad av ifrågasättande och reflektion av sin situation. Individen reflekterar inte över och ifrågasätter inte varför ett problem uppstår eller varför denne ska utföra en viss uppgift. Detta kan även kopplas ihop med individens handlingsutrymme, det vill säga det upplevda utrymme som individen har att använda sig av. Hur professionella yrkesutövare uppfattar sitt handlingsutrymme beror på den yttre kontextens krav, begränsningar och eventuella möjligheter samt individens handlingsstrategier.

### ***Avsaknad av utrymme för handling***

Handlingsutrymmet kan beskrivas utifrån olika perspektiv, där ett är individens bedömning av sina möjligheter att offentligt uttala sin uppfattning även om den står i motsats till kontextens krav och ideologi. Ett annat är i vilken omfattning individen kan agera, eller anser sig kunna agera i sådana situationer (Granberg, 1996, s 105). Ellström (2002) beskriver det som handlingskontroll, förmågan att kontrollera sitt eget handlande och utfallskontroll,

individens möjligheter att påverka konsekvenserna av det egna handlandet. Båda aspekterna kan delas upp i individens objektiva (faktiska) och subjektiva (upplevda) möjligheter till egenkontroll (Granberg & Ohlsson, 2000).

Definition av handlingsutrymme: ”De frihetsgrader som individen har gällande val och tolkning av uppgifter/mål, metoder för att lösa dessa, samt värderingen av de resultat som uppnås” (Ellström, 2002, s 71). Tre nivåer av lärande kan urskiljas, dessa är beroende av vilka frihetsgrader som erbjuds i sammanhanget (*se* tabell 2).

*Tabell 2: Fyra typer av lärande som en funktion av det handlingsutrymme (frihetsgrader) som finns i lärandesituationen (Ellström, 1996, s.153).*

	Reproduktivt lärande	Produktivt lärande		Kreativt lärande
		Regelstyrt	Målstyrt	
Uppgift	Given	Given	Given	Ej given
Metod	Given	Given	Ej given	Ej given
Resultat	Givet	Ej givet	Ej givet	Ej givet

*Det reproduktiva lärandet* - den lägsta ordningens lärande - innebär att alla aspekter är givna på förhand genom någon form av föreskrifter. Såväl uppgifter/mål som metoder och det resultat som uppnås är av individen inlärt i syfte att uppnå fastställda mål.

*Det produktiva lärandet* – den närmast högre lärande nivån - har uppgiftsaspekten given. Inom denna nivå finns två olika varianter, *regelstyrt* respektive *målstyrt lärande*, vilka skiljer sig åt genom frihetsgraden gällande metod och/eller värderingen av det resultat som uppnås. I det regelstyrda lärandet är såväl mål som metod givna, i det målstyrda lärandet är endast uppgiften på förhand given.

I den lägre ordningens lärande är varken individens objektiva eller subjektiva handlingsutrymme särskilt stort, då dennes arbetsuppgifter och mål ofta är givna och individen kanske inte känner att de har förmågan eller viljan till att reflektera och ifrågasätta ytterligare.

Då individen upplever att det finns brister i möjligheten till eget handlingsutrymme, innebär detta bristande möjligheter i att omsätta formulerade avsikter och utgångspunkter i konkret handling. Detta kan vara en kraftfull spärr mot lärande. Denna typ av spärr möter en individ, som genom tidigare erfarenheter eller utbildning anskaffar sig kunskap, men som därefter inte har möjlighet att praktiskt utnyttja och använda dessa kunskaper (Ellström, 1992).

### ***Den högre ordningens lärande***

Den högre ordningens lärande innebär att individen själv tar ansvar för att identifiera, tolka och formulera en uppgift. Om uppgiften är given innebär det att individen börjar med att undersöka dess innebörd, bakgrund och önskvärdhet samt de övriga givna förutsättningarna.

### ***Tid för reflektion och utrymme för handling för högre ordningens lärande***

Den högsta lärandenivån, det kreativa lärandet (se tabell 2), innebär att individen måste nyttja sin egen auktoritet för att välja metoder och värdera resultat, men också för att definiera uppgiften för att kunna analysera situationen (Ellström, 1992).

Det kreativa lärandet, även kallat det utvecklingsinriktade lärandet, kräver att den som lär själv identifierar och definierar situationens krav (Ellström, 1992). Det som kännetecknar ett utvecklingsinriktat lärande är att individen antas ha ett ifrågasättande och prövande förhållningssätt till uppgifter, mål och andra förutsättningar. Detta utgår från att individen kritiskt analyserar och vid behov förändrar sina arbets- och livsvillkor, det vill säga att lärandet förutsätter ett överträdande av det givna handlingsutrymme som individen möter i sin verksamhet (Ellström, 1992). För att kunna överträda det givna handlingsutrymmet krävs att man kritiskt reflekterar.

Den högsta nivån inom handlingsregleringsnivån, det reflektiva handlandet, utgår således från en återkommande reflektion över den uppgift man har valt eller tilldelats. Det handlar om huruvida man ”gör rätt saker” till skillnad från om man ”gör saker rätt”. Det reflektiva handlandet baseras på så sätt på analys av det egna handlandet. Handlande på denna nivå förutsätter att målen kan påverkas (Ellström, 1996).

Ellström (1996) menar dock att handlingsregleringsnivåerna inte utesluter utan kompletterar varandra. Mestadels utförs arbete parallellt på flera nivåer, d v s samtidigt på en lägre rutin- eller regelbaserad nivå och på en högre kunskaps- eller reflekterande nivå.

Även enligt Kolb (1984) behövs en kombination av alla begrepp i lärcykeln för att den högsta ordningens lärande ska nås. Individen kan inte reflektera och bearbeta något som man inte upptäckt eller erfarit. Det krävs ett aktivt handlande och reflekterande från individens sida, för att denne ska kunna förändra sina erfarenheter, vilket kan leda till förståelse av den samma (Kolb, 1984).

Kunskap skapas genom omvandling av erfarenhet, vilket innebär en aktiv bearbetning av intryck. Bearbetningen kan ske genom en yttre eller internt riktad handling, där den internt riktade handlingen ses som reflektion. Kolb (1984) betonar framförallt två saker; ”här-och-nu” konkret erfarenhet och feedback processerna. Den konkreta erfarenheten krävs för att validera och testa abstrakta begrepp och är kärnan i att lära, att ge struktur, sammanhang och subjektiv innebörd av abstrakta begrepp. Samtidigt ger erfarenheten en konkret referenspunkt för att validera idéer som dykt upp under lärprocessen. Feedback processerna skapar möjligheten till målinriktat handlande och bedömning av konsekvenserna av detta handlande. Individuell och organisatorisk ineffektivitet beror enligt Kolb (1984) på bristande återkoppling.

Erfarenheten i sig är inte någon garanti för att individen lär sig något menar Argyris (Granberg, 1996) och framhåller skillnaden mellan erfarenhet och att lära genom erfarenhet. Om individen handlar utan att reflektera och dra slutsatser av sitt handlande sker ingen kunskapsutveckling. Sannolikt kommer individen att bemöta liknade situationer på samma sätt som tidigare. För att lära nytt av erfarenheten krävs utrymme för reflektion, såväl över utfall av handlingen som under själva handlandet. Detta beskrivs av Schön (1983, 1987) som reflektion *i* handling (reflection in action) och reflektion *över* handling (reflection on action).

Det råder samstämmighet inom forskningen om att reflektion har stor betydelse för utvecklandet av handlingsförmågan (Kolb, 1984; Ellström, 1992; Argyris & Schön i Granberg, 1996). Lärprocessen i handlingscykeln förutsätter reflektion över de erfarenheter som görs och de uppgifter som skall utföras.

Den typ av reflektion som åsyftas i Ellströms (1992) handlingscykel avser reflektion över handling, d v s reflektion som uppföljning och utvärdering av handlandet i efterhand. I vilken utsträckning som individen reflekterar i handlingen under den mer framåtriktade handlingsfrekvensen är svårt att avgöra, liksom på vilket sätt reflektionen sker i de olika regleringsnivåerna. Döös (1997) menar dock att reflektion i handling just är ett uttryck för en samtidig växelverkan mellan de olika regleringsnivåerna.

Enligt Mezirow (1990) innehåller all reflektion kritiskt tänkande och individen reflekterar kritiskt genom att utmana en fastställd definition på ett problem, exempelvis genom att upptäcka ett nytt sätt att lösa problemet mer effektivt. För att bli kritiskt medvetna om våra egna förutsättningar måste vi ifrågasätta våra grundläggande mönster och vanor som hittills verkat vara tillförlitliga. Att ifrågasätta uppfattningar som man tagit för givet och som utgått från en själv, kan innebära förnekelse av värderingar som varit nära ens självuppfattningar.

Argyris och Schön (1978) yttrar sig också om vikten av reflektion vid ett slags högre ordningens lärande, som de kallar för double-loop learning. Double-loop learning går ut på att individen ska börja reflektera över rådande arbetssätt, normer och värderingar inom organisationen. Det krävs mer än att bara laga felet. Organisationen och individen måste försöka se vad det övergripande problemet är, vilka bakomliggande faktorer som finns. Genom reflektion kan individen i slutändan ha skaffat sig ett helt nytt sätt att arbeta på.

Reflektion kräver distans, ett tidsmässigt utrymme där individen får möjlighet att tänka i ett utifrånperspektiv och kunna tänka över saker och ting (Döös, 2001). Ursprungliga situationer kan ha lämnat efter sig något som är oklart och som måste redas ut genom efterföljande bearbetning. Som lärprocess kan därför reflektion liknas vid ackommodativt lärande, som inte sker i direkt anslutning till de utlösande impulserna utan först efter en viss tid.

Mezirow (1990) menar också att reflektion inte kan komma direkt i en omedelbar process, även om det är en del av besluttandet i processen. Det krävs en lucka där man kan fastställa sina uppfattningar för att kunna transformera dem.

### ***Kritisk reflektion***

Mezirow (1990) beskriver kritisk reflektion som ett utmanande av giltigheten i de förutsättningar som finns för ett lärande. Vid kritisk reflektion ifrågasätts de utgångspunkter som ett problem först baseras på och det fokuseras på varför vi gör som vi gör och konsekvenser av detta. Då föreställningar som tidigare varit förgivet tagna medvetandegörs genom kritisk reflektion inser man att man har uppfattningar som hindrar en från att kunna agera på sätt som i något avseende skulle vara bättre för en själv och/eller för andra (Wilhelmson, 2005).

Enligt Mezirows (2000) teori finns det tio steg för det förändringsinriktade lärandet. Det börjar med att man upplever ett förbryllande dilemma, ett problem som inte går att bortse från. Därefter rannsakar man sig själv och får känslor av rädsla, ilska, skam eller skuld. Detta leder då till att man kritiskt granskar sina egna föreställningar och inser att det egna sättet man tänker på är en del av problemet. Då man samtidigt upplever att andra går igenom

samma tvivel och process av förändring kan det kännas lättare att acceptera känslor av kaos. Så småningom börjar man utforska möjligheter till nya roller, relationer och handlingar. För att genomföra dessa förändringar skaffar man sig mer kunskap och övar upp förmågor och kompetens och självförtroende byggs upp inom de nya rollerna och relationerna. Slutligen är det nya perspektivet integrerat i sin referensram och man förmår agera i enlighet med sitt nya perspektiv (Wilhelmson, 2005).

Befästa föreställningar, eller referensramar med ett annat ord, utgör således hinder för lärande. Att bli medveten om dessa öppnar upp för ett lärande. Referensramen ses enligt transformationsteorin som bestående av två dimensioner, ett grundläggande filter av tolkningsvanor och de där på grundade, mer ytliga och föränderliga åsiktsvanorna (Mezirow, 2000 i Wilhelmson, 2005).

Lärande inom befintliga referensramar innebär att bekräfta de kognitiva strukturer vi sedan tidigare tar för givna utan att förändra dem. Detta kan liknas med begreppet assimilation i Piagets vokabulär. För att medvetandegöra sig om sina grundläggande förställningar och värderingar krävs kritisk reflektion. Det transformativa lärandet där förställningar bearbetas och förändras kan liknas med Piagets begrepp ackommodation, när kognitiva strukturer förändras (Wilhelmson, 2005).

Transformativt lärande på en kollektiv nivå innebär att perspektiv förändras inom en kommunikativ kontext, genom breddning, skiftning och/eller överskridande (Wilhelmson, 2006). Breddning inom kontexten kan liknas vid assimilation, där påståenden antingen bekräftas eller ignoreras. Skiftning innebär att en diskussion uppstår där olika åsikter möts. Detta medför en obalans som kan leda till en förändring av perspektiv eller att man fastnar i debatt. Överskridande innebär att det skapas ny kunskap som inte kunnat komma ur endast ett perspektiv, flera perspektiv möts och skapar gemensamt en ny kvalitativ förståelse inom kontexten. Överskridande är den process där ett kollektivt transformativt lärande kan anses äga rum (Wilhelmson, 2006).

Delat ledarskap medför enligt Wilhelmson (2006) en potential till transformativt lärande då olika åsikter nogt och medvetet prövas, då man talar om tankevanor och då man stegvis förändrar sina referensramar, oftast på ett ackommodativt sätt. Delat ledarskap erbjuder potential för djupare lärande i det dagliga arbetet i en kommunikativ relation, där grundvärderingar och sätt att handla öppet delas och kritiskt reflekteras kring. För att det transformativa lärandet ska uppstå inom det delade ledarskapet tycks det vara viktigt med trygghet och förtroende, att tala öppet med varandra om värdegrunder och sätt att handla på, samt att kritiskt reflektera kring dessa saker. Lika mycket makt och prestigelöshet är också nödvändigt (Wilhelmson, 2006).

### ***Tidigare forskning om delat ledarskap***

Delat ledarskap används med varierande innebörd om alla former av ledarskap där fler än en leder eller chefar (Döös & Wilhelmson, 2003). Det är således svårt att hitta någon utarbetad konsensus om vad delat ledarskap egentligen är, men övergripande handlar delat ledarskap om olika former av samarbete i en ledningsfunktion. Delat ledarskap är inget nytt fenomen, redan de gamla romarna delade ledarskap i syfte att undvika maktmissbruk. Ett framgångsrikt system som utvecklades och varade under fyra århundraden (Sally, 2002).

Den allmänna bilden av ledarskap är fortfarande i mångt och mycket förknippad med den ensamme ledaren på toppen som förväntas reda sig själv. Aristoteles försök att på sin tid införa nya synsätt på ledarskap fick inte något gehör, vilket antas ha berott på att den tidens människor, liksom i våra dagar, betraktade ledarskapet som den ensamme mannens egenskaper (O'Toole m.fl., 2002). Troiano (1999) poängterar det motstånd som också tycks finnas bland många författare och organisationsteoretiker avseende delat ledarskap och menar att motståndet ofta grundar sig på att delat ledarskap ses som en kortvarig händelse, inte något långsiktigt. Heenan & Bennis (1999) menar dock att det är dags att ompröva våra mest vedertagna ledarskapsbegrepp när kraven börjar bli så höga att det blir principiellt omöjligt för en ensam chef att klara alla arbetsuppgifter med gott resultat. Även Troiano (1999) menar att det finns skäl att tro att ett nytt ledarskapsparadigm är på intåg.

Kunskapsläget om fenomenet delat ledarskap kan anses vara bristfälligt i jämförelse med flödet av ledarskapslitteratur där det traditionella ledarskapet behandlas. Men trots att ämnet i ringa omfattning är beskrivet i litteraturen så finns viss kunskap att inhämta från tidigare forskning.

Pearce & Conger (2003) skriver om Shared Leadership och definierar det som en dynamisk, interaktiv process där individerna i en grupp är medledare med uppgift att leda varandra för att uppnå gruppens och/eller organisatoriskt uppsatta mål. Författarna lyfter fram den snabbväxande arbetsformen teamet som ett viktigt skäl till att ta upp ämnet. I många verksamheter arbetar anställda i tvärfunktionella team och det som skiljer dessa grupper från traditionella organisationsformer är frånvaron av hierarkisk styrning vilket öppnar dörren för shared leadership. Flera studier på virtuella team har visat att ledarskapsformen Shared leadership är positiv för en grupps dynamik och effektivitet, i jämförelse med team där ett traditionellt vertikalt ledarskap tillämpats (Pearce & Conger, 2003).

Sally (2002) skriver om *co-leadership* utifrån romartidens samhällssystem och lyfter fram flera argument för att delat ledarskap har en viktig funktion att fylla i många av dagens företag. Co-leadership är sprungen ur begreppet Co-leaders som står för ett unikt sammansatt team bestående av två personer. Ett av argumenten menar Sally är alla de fusioner och uppköp av företag som sker. Även Troiano (1999) tar upp vad som händer med högsta ledningen när företag fusioneras och för fram att delat ledarskap då ofta blir aktuellt. Vd-posten besätts under en övergångsperiod av de två som varit Vd:ar för respektive verksamhet innan fusionen.

Heenan & Bennis (1999) talar även de om co-leadership, men begreppet är inte lika allmänt utan definitionen av delat ledarskap är stramare och mer att likna vid det som Döös & Wilhelmson (2003) benämner skuggledarskap. O'Toole m.fl. (2002) menar i sin tur att delat ledarskap kan uppstå ur en praktik där två individer delar på jobbet eller att en sittande Vd inviterar någon att dela på chefskapet.

### ***Förekomst i Sverige***

En kartläggning<sup>6</sup> av förekomst och chefers inställning till delat ledarskap i svenskt arbetsliv framkommer att fyra av tio chefer på något sätt delar sitt chefskap. Delat ledarskap visade sig förekomma i alla branscher och sektorer, på olika chefsnivåer och i lika stor utsträckning bland män som bland kvinnor. Särskilt vanligt är delat ledarskap på mellanstora och mindre

---

<sup>6</sup> Studien bygger på intervjuer med 400 chefer i Sverige under våren 2004. Ett representativt urval av arbetsställen inom privat och offentlig sektor ligger till grund för rapporten



arbetsplatser. Det formella och det likställda delandet påträffas oftast i offentlig sektor och det är oftare kvinnor som formellt delar sitt ledarskap med någon. Män delar istället oftare enbart i praktiken. Chefer i svenskt arbetsliv är i allmänhet positivt inställda till delat ledarskap. Bland dem som själva delar är inställningen betydligt mer positiv än bland dem som inte delar (Döös m fl, 2005).

Några kända exempel på delat ledarskap i svenskt arbetsliv är t ex f d förbundskaptenerna (Tommy Söderberg & Lars Lagerbäck) i svenska fotbollslandslaget. Andra exempel är Percy Barnevik och Göran Lindahl som under 1980-talet ledde ABB-koncernen, Uddeholm Tooling AB m fl. Det delande ledarparet Eva Söderlind och Kristin Holmberg utnämndes år 2000 till Årets Chef i tidningen Chef, där deras modell för delat ledarskap på Ericsson Business Consulting prisbelönades (Carlsson, 2002).

### ***Fyra former av delat ledarskap***

En intressant iakttagelse är att svensk forskning om delat ledarskap skiljer sig från t e x amerikansk forskning på området genom att den främst fäster sin uppmärksamhet vid delande chefer på första linjen- och/eller mellanchefsnivå, inte bara på vd-nivå vilket ofta är fallet. Det faktum att organisationer i Sverige ofta är plattare och mer teambaserade gör att de forskningsresultat som presenteras med svenskt ursprung också är baserade på ett svenskt sätt att dela ledarskapet på.

Döös & Wilhelmson (2003) presenterar fyra varianter av delat ledarskap och dessa åtskiljs utifrån vilken grad arbetsuppgifter respektive ansvar och befogenheter är gemensamma eller uppdelade. Dessa varianter på ledningssamarbete kommer från en empirisk studie av samledarskap och här nedan redovisas en preliminär typologi över dessa (Döös & Wilhelmson, 2003).



*Figur 2: Olika former av delat ledarskap (Döös & Wilhelmson, 2003 s 335).*

Skuggledarskap; innebär att två ledare i stor utsträckning utför samma arbetsuppgifter men att en formell ledare existerar, d v s att endast en av de båda ledarna syns utåt. Här är alltså arbetsuppgifterna gemensamma men ansvar/befogenheter uppdelade. I den formella hierarkin är "skuggan" tydligt underordnad, dock kan de båda ledarna i praktiken vara jämbördiga i beslutsfattande. Heenan och Bennis (1999) poängterar att framgångsrika medledare ser sig själva som jämbördiga med de ledare de följer.

Matrisledarskap; innebär att varken arbetsuppgifter eller ansvar/befogenheter är gemensamma men de båda ledarna är chefer för samma medarbetare. Ett exempel på matrisledarskap är att en ledare ansvarar för produktutveckling och den andre för produktion osv. Där ansvarsområden överlappar varandra förväntas ledarna samverka för verksamhetens bästa.

Funktionellt ledarskap; innebär att de två ledarna ansvarar och har befogenheter för skilda arbetsområden men att de ändå har helhetsansvaret gemensamt. Ledarnas medarbetaransvar är dock uppdelat på respektive arbetsområden. Ledarna kan sägas vara hierarkiskt sidoordnade i förhållande till varandra.

Samledarskap; syftar till ett ledarskap där två personer (både formellt och i praktiken), på heltidstjänster, delar ledningsfunktionen och tar lika stort ansvar och har samma inverkan i beslutsfattandet. I viktiga beslut deltar båda medan de vanligtvis tar mindre viktiga beslut på egen hand (Döös, Wilhelmson & Hemborg, 2003 s 185). I enlighet med typologin innebär denna variant att ledarna gemensamt delar på ansvar/befogenheter samt arbetsuppgifter och har således ett gemensamt medarbetaransvar. Ledarduon är inte tillsatt av andra aktörer, utan har avsiktligt valt varandra för den delade ledningsfunktionen.

Grundförutsättningarna för att ett delat ledarskap ska fungera är att de två ledarna har förtroende för varandra, gemensamma värderingar och att det råder prestigelöshet mellan ledarna (Döös m.fl., 2003). Gemensam värdegrund och god kommunikation ökar möjligheten att göra egna ställningstaganden som inte frångår de gemensamma ståndpunkterna. Om ledarnas värderingar skiljer sig markant krävs ständig kontroll av enskilda ställningstaganden, vilket kan leda till ineffektivitet och oklarhet. Att ha förtroende för varandra ger en positiv effekt vid komplicerade och obehagliga situationer, tillit till varandra gör att obehagliga problem kan kännas lite lättare att ta tag i (Karlsson & Rubensson, 2001).

Forskning om samledarskap har visat att ledarskapsformen, under rätt förutsättningar, kan bidra med hållbarhet i form av goda verksamhetsresultat och kvalitet, utveckling av kompetens, ökad tillgänglighet och uthållighet av såväl chefer som organisation. I en studie som baseras på fyra framgångsrika samledarpar, berättade samtliga att uppkomsten av samledarskapet hade sin grund i att de redan tidigare samarbetat med varandra och erfarenheten av detta hade medfört att personerna medvetet och självmant sökt sig till varandra, grundat på en ömsesidig känsla av förtroende. Cheferna menade att arbetet blev roligare, tryggare och gav en arbetstillfredsställelse vid delad ledning (Döös m.fl., 2003).

Kunskapsläget om delat ledarskap är förhållandevis bristfälligt och vad gäller empiriska studier på delat ledarskap i Sverige så har litteratursökning givit ett klen result. Förutom den forskning om delat ledarskap som tidigare bedrevs vid Arbetslivsinstitutet i Stockholm så finns en del uppsatser som behandlar fenomenet. På magisternivå finner man t ex Johan Karlsson och Clemens Rubenssons "Delat ledarskap – en ledarduo i samverkan" (2001). Cia Hagberg (2006) skriver i sin kandidatuppsats om tre delande ledarpars upplevelse av sitt lärande. I studien undersöks om det kan uppstå en synergi, ett mervärde av kollektivt lärande för individer som delar sitt ledarskap.

## 4. METOD

*I följande avsnitt beskrivs hur studien har genomförts i syfte att besvara forskningsfrågan. Val av forskningsdesign och undersökningsmetod presenteras liksom datainsamlingsmetod samt bearbetning och analys av data. Därefter följer en metoddiskussion där datamaterialets begränsningar och generaliserbarhet behandlas. Avsnittet avslutas med resonemang kring hänsynstagande till etiska aspekter.*

### ***Forskningsdesign och undersökningsmetod***

Studiens forskningsfråga syftar till att undersöka hur två formellt delande chefspar från två företag ser på sitt eget lärande i jämförelse med två ensamma chefer i respektive företag. Upplägg och metod för datainsamling och bearbetning har anpassats efter forskningsfrågans utformning och innehåll.

En undersökningsdesign utgör en ram för insamling och analys av data. I denna studie används kvalitativ design, vilket är en induktiv, tolkande och konstruktionistisk forskningsstrategi (Bryman, 2001). Kvalitativ design tar sin utgångspunkt i aktörernas verklighet. Då forskningsfrågan syftar till att söka efter variationer av företeelser, egenskaper och subjektiva uppfattningar, faller det sig naturligt att använda den kvalitativa designen.

En forskningsmetod utgör en teknik för insamling av data (Bryman, 2001). Studiens undersökningsfokus är intervjupersonernas subjektiva uppfattningar om sitt eget lärande och med det som bakgrund ansåg vi det lämpligt att tillämpa halvstrukturerade intervjuer för datainsamling. En halv- eller semistrukturerad intervju utformas efter ett antal förutbestämda teman som under intervjun berörs med hjälp av ett antal frågor per tema. Intervjupersonen har stor frihet att, utan störande direktiv, utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman, 2001). Denna intervjuteknik syftar till att öppna upp för uppföljning och utveckling av intressanta aspekter i intervjupersonens svar samtidigt som utvalda teman – forskarens intervjuguide – säkerställer att alla relevanta områden berörs, så att en jämförelse av intervjupersonernas redogörelser sedan är möjlig.

Inför en studies intervjuundersökning är det önskvärt att genomföra en pilotstudie. En sådan studie syftar till att säkerställa att utvalda intervjufrågor fungerar så som forskaren tänkt sig och att helhetsintrycket av intervjun blir bra (Bryman, 2001).

Inför vår studies ordinarie intervjuer genomfördes tre pilotintervjuer, varefter intervjuguiden modifierades något. Vad som ändrades från den ursprungliga guiden till den vi slutligen använde oss av var snarare frågornas ordningsföljd än innehållet i sig. Intervjupersoner var en formellt delande chef och två ensamma chefer. Pilotstudien gjorde att vi blev mer bekväma med vår intervjuguide samt att guiden kvalitetssäkrades ytterligare.

### ***Val av företag och intervjupersoner***

Då studien syftar till att jämföra delande- och ensamma chefs lärande så valdes två företag ut som tillämpar de båda ledarskapsformerna, ett produktionsföretag och ett tjänsteföretag i Stockholmsregionen.

Formellt delande chefer är förhållandevis svåra att få tag på men med hjälp av vår handledare som under en längre tid forskat inom området fann vi två delande ledare som var villiga att agera intervjupersoner. När tillgängligheten på individer som är viktiga för studien är låg och

då representativiteten är mindre viktig, genom att intervjuens mål är att göra en ingående analys, kan forskare använda en urvalsmetod som kallas för bekvämlighetsurval (Bryman, 2001). Denna urvalsmetod har alltså tillämpats i aktuell studie.

Vid urvalet av intervjupersoner, avseende delande ledare, lades inte någon vikt vid *hur* (typ av delat ledarskap, se Döös & Wilhelmson, 2003) cheferna delade sitt ledarskap. Efter att ha funnit två delande ledare, lades fokus på att finna en ensam chef på samma chefsnivå inom respektive företag. Sammanlagt tillfrågades sex personer, tre kvinnor och tre män, om de ville ställa upp som intervjupersoner och samtliga valde att tacka ja. De tre cheferna på respektive företag hade vid tidpunkten då data insamlades snarlika arbetsuppgifter och befattningar. Intervjupersonernas ålder ligger mellan 30 till 50 år. I produktionsföretaget består det delande chefsparet av en man och en kvinna, och den ensamma chefen är kvinna. Det delande chefsparet i tjänsteföretaget består också av en man och en kvinna men den ensamma chefen är man.

Produktionsföretaget är ett börsnoterat, globalt medicintekniskt företag som utvecklar, producerar och marknadsför kliniska molekylära diagnostiska analyser. Företaget grundades i början av 1990-talet och har idag 60 anställda. Tjänsteföretaget är ett börsnoterat, tekniskt konsultföretag som erbjuder tjänster inom områden som system och IT, infrastruktur, process och kontroll. Företaget bildades redan i slutet av 1800-talet och har idag 2500 anställda i Sverige och finns på 60 kontor över hela världen.

### ***Datainsamling och dokumentation***

Studiens datainsamling genomfördes hösten 2005. Vi besökte då de båda företagen vid två tillfällen och inför första besöket på respektive företag informerades intervjupersonerna om vilka vi var, om syftet med studien, innebörden av frivilligt deltagande samt skydd av integritet. Inför varje intervju informerade vi återigen om att studien kommer att presenteras på ett sådant sätt att intervjupersonernas integritet skyddas, namn på företag och enskilda kommer att avidentifieras. Vi framhöll dock att det trots allt är en offentlig handling och innan intervjustart fick intervjupersonerna fylla i en blankett om samtycke till behandling av personuppgifter (se bilaga 1).

Två intervjuguider användes, en med fokus på delande chef och en med fokus på ensam chef (se bilaga 2 och 3). De båda intervjuguiderna är högst snarlika och innehåller samma frågor med undantag för de med syfte att få fram information om hur den delande chefen delar sitt ledarskap men sin chefskollega. De delande cheferna fick även, i början av intervjun, fylla i en matris (se bilaga 4) med syftet att klargöra formen för det delade ledarskapet.

Under introduktionen till intervjun tydliggjordes vem av oss som under aktuell intervju skulle komma att agera huvudintervjuare och att den andre huvudsakligen skulle komma att föra anteckningar samt till viss del ställa följdfrågor. Upplevda fördelar med att vi båda var närvarande under intervjuerna var bland annat att den som inte var huvudansvarig hade möjlighet att anta ett mer övergripande helhetsfokus och genom följdfrågor, säkerställa att inga områden lämnades oklara eller otillräckligt besvarade. Den andra personen hade, i jämförelse med huvudintervjuaren, också möjlighet att på ett mer obehindrat sätt föra anteckningar.

En risk, som vi identifierade före intervjufasen, med att vara två personer som intervjuar en person är att hamna i ett negativt laddat två-mot-en läge i intervjusituationen. För att motverka ovanstående fenomen delade vi alltså upp oss i två olika intervjuroller

(huvudintervjuare och medsittande intervjuare) och tydliggjorde dessa roller för intervjupersonen. Tack vare tydlig rollfördelning behövde intervjupersonen aldrig ha fokus på oss båda samtidigt under intervjun och vara beredd på eventuella passningar från två olika håll. Vår ambition var att under intervjusituationen vara lyhörd för eventuella tendenser av upplevd obekvämheter från intervjupersonens sida. Vi uppfattade dock aldrig några sådana signaler, utan snarare var det så att vi efter avslutad intervju hamnade i trevliga och intressanta resonemang om berört ämne.

Intervjuerna varade i 30 till 60 minuter och spelades in på mp3-spelare samt skrevs ned av ”medsittande” intervjuare vid tillfället. Innan dokumentationen satte igång betonade vi att det inte fanns några rätta eller felaktiga svar, utan att det var just deras egna tankar och reflektioner som var värdefulla för oss att få ta del av. Efter varje intervju skrev vi omgående ner våra tankar runt det som sagts, innan vi diskuterade samtalen med varandra.

### ***Bearbetning och analys av data***

Att transkribera data beskrivs av Kvale (1997) som att ändra från en form till en annan. Fördelarna med transkription är att insamlad data blir mer överskådlig och genomarbetad, vilket ger materialet sammanhang. Samtliga undersökningsintervjuer i vår studie har transkriberats och i genomsnitt omfattade varje intervju 10-12 sidor, ca 5000 ord. Det transkriberade materialet användes sedan som underlag till presentation av studiens resultat. I kvalitativa intervjuer som de vi genomfört har syftet i analysfasen varit att beskriva och tolka de teman som förekommer i intervjupersonernas livsvärld (Kvale, 1997). Tematisk analys tillämpades därmed och en innehållsanalys av insamlad data gjordes. Sökning efter beskrivningar av tankemönster, känslor, handlingar, relaterade till intervjuens teman (Bryman, 2004).

Materialet lästes grundligt igenom flera gånger för att få struktur och identifiera teman. Ett antal teman kunde därav skönjas med koppling till studiens syfte och forskningsfråga. Analysen bygger på ett jämförande resonemang där vi lyfter fram och jämför de delande chefernas svar med de ensamma chefernas. En jämförande beskrivning ges också av de båda företagen för att visa på de olika miljöer som de sex cheferna arbetar i inom respektive företag. Analysens upplägg liknar intervjuguidens tematiska upplägg som har en nära koppling till studiens teoretiska referensram. Under bearbetning och analys av insamlad data kunde vi se att de identifierade teman som använts i intervjuguiden även framträdde naturligt i det insamlade datamaterialet, dock tar analysen hänsyn till och lyfter fram de mer subjektiva tolkningarna av studiens centrala begrepp eftersom intervjupersonerna har förstått och relaterat till dessa begrepp utifrån sina egna föreställningar. Analysens tematisering bygger alltså på studiens resultat med kopplingar till studiens teoretiska referensram, syfte och forskningsfråga.

### ***Metoddiskussion***

#### ***Reliabilitets- och validitetsaspekter***

En ståndpunkt inom kvalitativ forskning är att man assimilerar begreppen reliabilitet och validitet utan att ändra begreppens betydelse men att man däremot lägger mindre vikt vid de frågor som rör mätning (Bryman, 2001).

LeCompte och Goetz (i Bryman, 2001) skriver om reliabilitet och validitet i samband med kvalitativ forskning och skiljer då mellan följande begrepp: *Extern reliabilitet* som står för i

vilken utsträckning en undersökning kan upprepas. Kopplat till vår studie kan den externa reliabiliteten anses vara tämligen god. Om möjlighet gavs att upprepa studien genom att ställa samma frågor till samma respondenter i samma miljö och under samma förhållanden så skulle resultatet teoretiskt sett kunna bli detsamma. Dock är vi medvetna om att det troligtvis inte är möjligt att i en kvalitativ studie som denna helt och fullt återskapa de förhållanden som rådde när studien gjordes. Enligt Bryman (2002) är det inte möjligt att frysa en social miljö, den förändras ständigt.

*Intern reliabilitet* betyder, i de fall man är flera forskare om en undersökning, att man kommer överens om hur man ska tolka det man ser och hör. Den interna reliabiliteten i vår studie kan anses vara god med motiveringen att vi kontinuerligt under arbetets gång grundligt resonerat kring våra tolkningar av teorier, tidigare forskning, insamlat material mm.

*Intern validitet* betyder att det ska finnas en god överensstämmelse mellan forskarens observationer och de teoretiska idéer som denne utvecklar. I kvalitativa studier tenderar den interna validiteten att bli en styrka då forskarens delaktighet gör det möjligt att säkerställa en hög grad av överensstämmelse mellan begrepp och observationer (Bryman, 2002). Vi har haft ambitionen att säkerställa god intern validitet genom att arbeta tätt tillsammans i uppsatsarbetets samtliga faser. Genom att vara två tvingades vi redogöra för våra tolkningar, slutsatser och funderingar om utveckling av teori ur empiri. Därtill var vi tvungna att ifrågasätta och föra en dialog om varandras föreställningar för att komma fram till gemensamma sådana.

*Extern validitet* handlar om i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer (Bryman, 2001). I kvalitativa studier är resultatet inte alltid lätt att direkt överföra till andra sociala sammanhang eftersom studiens miljö förändras och resultatet baseras på personers subjektiva uppfattning om saker och ting i en viss kontext. Trots detta är det inte omöjligt att en kvalitativ studies resultat kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer. Vår studies resultat, menar vi, har en viss grad av generaliserbarhet då de slutsatser som vi dragit utifrån resultatet inte behöver vara avgränsat endast till denna studies kontext utan skulle kunna visa på mer generaliserbara tendenser. Dock bör man förstås ta hänsyn till studiens upplägg och storlek innan resultatets slutsatser tillämpas i andra sammanhang.

### ***Etiska aspekter***

Under förberedelserna och genomförandet av intervjuerna, och även under det övriga arbetet i forskningsprocessen har vi uppmärksammat och diskuterat vikten av att i forskningsarbete ta hänsyn till Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådets etiska regler (Vetenskapsrådet, 2002). Några av de etiska principer som gäller för bland annat svensk forskning är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2004).

Informationskravet: "Forskare skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte" (Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådets, HSFR, forskningsetiska principer för humaniora och samhällsvetenskap, s 7). Samtyckeskravet: "Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan" (Ibid. s 9). Kravet innebär att forskare ska inhämta undersökningsdeltagares och uppgiftlämnarens samtycke för att delta i ens undersökning. Detta har vi gjort genom att använda en blankett för samtycke, se bilaga 1. Konfidentialitetskravet: "Uppgifter om alla i en undersökning ingående

personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem” (Ibid. s 12). I vår studie har alla personer som intervjuats anonymiserats i materialet. Nyttjandekravet: ”Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål” (Ibid. s 14). De uppgifter vi samlat in under våra intervjuer har endast använts som underlag för denna C-uppsats.

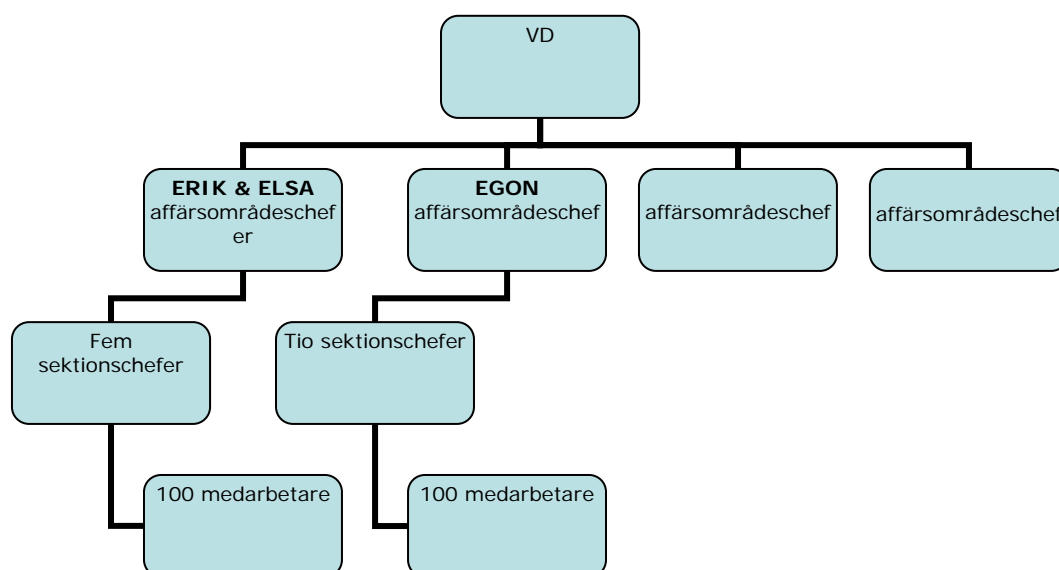
## 5. RESULTAT

I detta avsnitt presenterar vi resultaten av vår studie. Inledningsvis presenteras de ingående företagen för att ge läsaren en klarare bild över respektive chefs situation och för att ge chefskapet en inramning. Efter företagspresentationen följer en kort presentation av varje intervjupersons erfarenhet av chefskapet samt deras syn på detsamma. Individerna presenteras till en början inom ramen för "sitt" företag, därefter redogör vi för deras svar under varje underrubrik, oberoende av deras företagstillhörighet. Vi redovisar även på vilket sätt de delande chefsparen delar sitt chefskap. Denna redogörelse är intressant vid analysen av vårt material, då det är avgörande hur de delat uppgifter, personal, ansvar och befogenheter emellan sig.

Intervjupersonernas namn har för att bevara anonymitet i denna uppsats fingerats. Pia, Per och Paula arbetar alla på Produktionsföretaget, Erik, Elsa och Egon på Tjänsteföretaget, detta för att underlätta läsarens förståelse av företagstillhörighetens betydelse.

### **Tjänsteföretaget**

Tjänsteföretaget är ett stort företag med gamla anor och lång historia. Strukturen är hierarkisk och utbildningsnivån på de anställda förhållandevis hög. Kommunikation och beslutsfattande är formell.



Figur 3: Chefernas positioner i Tjänsteföretagets organisationsschema

### **De intervjuade cheferna på Tjänsteföretaget**

Erik, Elsa och Egon är alla affärsområdeschefer på Tjänsteföretaget med ett personalansvar på omkring hundra anställda. De står direkt under VD i organisationsschemat och har i sin tur sektionschefer under sig (se figur 3).



**Erik och Elsa** (delande chefer, Tjänsteföretaget) har under två år delat på sin chefsposition med fem sektionschefer gemensamt under sig. Erik har varit chef sedan 1998 och arbetade tidigare som sektionschef inom företaget. För två år sedan tillträdde han alltså rollen som affärsområdeschef tillsammans Elsa. Erik trivs i sin roll som chef och menar att det är utmaningarna på alla möjliga plan som gör arbetet roligt. När man får personalen att trivas och dra åt samma håll är det väl värt mödan de gånger då det gnisslar, menar han.

Elsa blev chef första gången 2001 hos en annan arbetsgivare. Elsa har även erfarenhet av att tidigare ha delat sitt chefskap. På Tjänsteföretaget har hon varit chef sedan 2002. Elsa trivs i sin roll som chef och det roligaste med att vara chef är att få arbeta med människor, att leda dem och se dem utvecklas, menar hon. Hon tycker även om möjligheten att få vara med och påverka genom ledningsgruppsarbete, att få ta del av information i ett tidigt skede i processer och fatta strategiska beslut om framtida inriktningar.

**Egon** (ensam chef, Tjänsteföretaget) har varit chef i snart 30 år. Egon har ett tiotal sektionschefer under sig och ansvar för 100 anställda. På den här arbetsplatsen har han varit chef i drygt tre år. Han anser att en chef inte bör trivas för bra i sin roll om han eller hon ska kunna göra ett bra arbete.

Jag tycker så här: om man är förtjust i att göra något, så kan man inte hålla huvudet kallt, men är man inte särskilt rodd av det man håller på med så kan man fatta korrekta beslut, och i mitt yrke är det ett krav. Så det är nästan en förutsättning att man inte är särskilt förtjust i att vara chef. (Egon)

### ***Erik och Elsas delade chefskap***

Erik och Elsa har delat på sitt chefskap sedan januari 2003. Efter en omorganisation slutade affärsområdeschefen för det område inom vilket de var sektionschefer och då föreslog Erik och Elsa lösningen om att de två tillsammans skulle dela på ansvaret i rollen som affärsområdeschef. Förslaget mottogs väl och de tror att mycket berodde på att VD hade svårt att hitta en bra lösning på vakansproblemet och då kom erbjudandet om delat ledarskap som en räddning.

Erik och Elsa delar på sitt chefskap genom att ha allting gemensamt. Formellt sett är arbetsuppgifterna gemensamma men Erik menar att det ibland blir en viss uppdelning eftersom man som person ofta har en läggning för vissa typer av uppgifter. Dock säger han att de arbetar för att hålla på det gemensamma även i det praktiska utförandet, inte minst för att de anställda ska kunna känna att de kan vända sig till både Erik och Elsa oavsett vilka frågor det gäller. Erik menar att det är det som är en av poängerna med att vara två om chefskapet.

...det är ju en av poängerna som vi ser med delat ledarskap, att man ökar en tillgänglighet, för många gånger är chefer upptagna i möten och det gäller ju även oss... och sen att man får den här redundansen om man säger så. Så vi vill värna om det i möjligaste mån, sedan är man kanske duktig som person på siffror och ekonomi och då blir det lite naturligt, det går ju fortare om den personen tar det då och en annan gör vad den är bättre på. (Erik)

Erik och Elsa menar att det enda som de inom det delade ledarskapet inte kan ha gemensamt är kunderna eftersom de då inte får kontinuiteten i den personliga kontakten. Ansvar och befogenheter hänger ihop, menar Erik, och det har de gemensamt. Han understryker dock att det är viktigt att de även kan fungera som ensamma chefer.

...hon får ju ta ett beslut och jag litar på det och backar henne i det beslutet och lika för mig, är inte hon där så kan jag ta ett beslut. Så det är gemensamt men ändå var för sig så måste vi fungera som en ensam chef har vi sagt annars blir det himla stökigt. Vi koordinerar alla större beslut så bra vi någonsin kan för det är ju alltid bra att ha en 'second opinion' när man tar ett beslut, men går inte det så kan vi ta beslut var för sig. (Erik)

Ansvar för personalen har de gemensamt men de personliga utvecklingssamtalen med de närmaste cheferna – sektionscheferna – har de delat upp mellan sig. Det är viktigt för kontinuiteten, menar de. Elsa säger att det är viktigt att ensam hålla i utvecklingssamtalen för att inte skapa en två mot en situation där medarbetaren känner sig utelämnad. I övrigt är Erik och Elsa överens om att det är viktigt att i det delade chefskapet ha så mycket som möjligt gemensamt både för deras egen utvecklings skull och för verksamheten.

Det är det som vi tycker är styrkan... just det att vi inte har gjort någon uppdelning. Då tappar man ju inga delar av att vara chef. Pratar man om kompetensutveckling och jämför mellan att vara ensam och att dela så skulle man ju teoretiskt kunna tro att om man är ensam så måste man behärska alla delar själv – personalledning, försäljning, kompetensutveckling, allt sånt... och om man delar upp det då kanske man inte jobbar med kompetensutveckling... utan jobbar med kunder och då behärskar man inte den delen. Därför har det varit viktigt för oss att allt är gemensamt och då har man också den här backupen som [det] innebär när man delar. Styrkan är att en av oss oftast är på plats och är man insatt i hela affärsområdet så kan man fatta beslut i alla frågor oberoende av om den andra är där eller inte. Det är vår styrka – gemensamt på allt! (Elsa)

Sammanfattningsvis delar Elsa och Erik på så gott som alla delar inom chefskapet, med undantag för kunder och utvecklingssamtal med sina närmaste medarbetare. De är båda chefer med flera års erfarenhet av chefskap, varav den ena även delat sitt chefskap tidigare. Erik och Elsa har själva tagit initiativ till detta arbetssätt.

Tabell 3: Elsas syn på det delade chefskapet (se fetstilt). Elsa anser att de har allt gemensamt, såväl formellt som i praktiken.

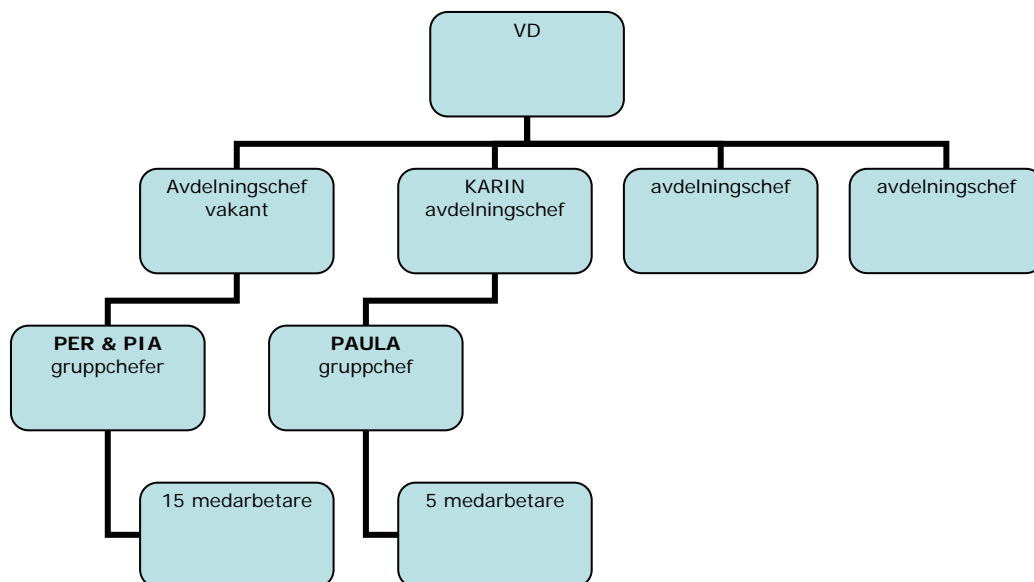
	<b>Formellt</b>	<b>I praktiken</b>
<b>Arbetsuppgifter</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat
<b>Ansvar</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat
<b>Befogenheter</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat
<b>Personal</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat

Tabell 4: Eriks syn på det delade chefskapet (se fetstilt). Erik anser att de har allt gemensamt rent formellt. I praktiken anser han dock att (vissa) arbetsuppgifter och personal (utvecklingssamtal) är uppdelat emellan dem.

	<b>Formellt</b>	<b>I praktiken</b>
<b>Arbetsuppgifter</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>
<b>Ansvar</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat
<b>Befogenheter</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat
<b>Personal</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>

## Produktionsföretaget

På Produktionsföretaget råder en mer informell stämning. Många som arbetar här har gjort det i över tio år, arbetat sig upp och kallar sig själva för inventarier. Kontorsdörrarna står alltid öppna och vill man ha hjälp så säger man bara till. Man är ständigt anträffbar men har också alltid möjlighet att kliva in hos en kollega för att be om råd eller diskutera något. Kommunikationsvägarna kan därmed anses vara mer informella.



Figur 4: Chefernas positioner i Produktionsföretagets organisationsschema

### De intervjuade cheferna på Produktionsföretaget

Per, Pia och Paula är alla gruppchefer på Produktionsföretaget. De är förstalinjens chefer med ett personalansvar på mellan fem till 15 anställda. Mellan dem och VD finns vanligtvis en avdelningschef, men för tillfället är denna tjänst för just Per och Pias avdelning vakant, vilket medfört att de två för tillfället rapporterar direkt till VD (se figur 4).

**Per** (delande chef, Produktionsföretaget) har varit chef i knappt ett år, sedan en ny organisation startade upp och han började dela chefskapet med Pia. Per hade innan detta ingen chefserfarenhet. Han delar ansvaret om 15 medarbetare med Pia och trivs bra i rollen som chef. För närvarande är situationen lite annorlunda än normalt, säger Per, och berättar att han för tillfället är utlånad till en annan avdelning för några månader och därför inte sitter på den delande chefspositionen han normalt sett har. Han berättar vidare att hans och Pias chefskap varit lite otydligt från start, då avdelningschefen som normalt sett ska fungera som hans och Pias chef slutat och tjänsten är vakant. Detta har bland annat inneburit att det delande chefsparet fått ett större ansvar med utökade arbetsuppgifter till följd.

**Pia** (delande chef, Produktionsföretaget) har varit chef i knappt ett år. Tillsammans med Per är hon gruppchef över 15 anställda. Pia har aldrig tidigare formellt sett varit chef. Pia trivs mycket bra som chef och ser det som ett naturligt steg i sin kompetensutveckling att hon nu blivit gruppchef. Det som gör att hon trivs är stimulansen att få människor att sträva åt samma håll och utmaningen att hålla tidsramarna.

**Paula** (ensam chef, Produktionsföretaget) har varit chef i ett år. Hon är till befattningen gruppchef med ansvar för fem medarbetare. Tidigare har hon varit rapporteringsansvarig i ett par tre år på företaget. Paula gillar att vara chef eftersom hon tycker om att organisera och att ha koll.

### *Per och Pias delade chefskap*

**Pia** och **Per** har som tidigare nämnts delat på chefskapet i knappt ett år. Det var Per och Pia som tillsammans med VD kom fram till konceptet att dela, vilket var helt nytt för dem alla. Det diskuterades fram och förankrades därefter i ledningsgruppen. Per och Pia var således inte ensamma initiativtagare till arbetssättet.

Den främsta anledningen till att arbeta med delat ledarskap är idag att det behövs någon som har hand om de olika delarna inom avdelningens område, med tanke på det flöde vi vill ha i produktionen. (Per)

Per och Pia menar att det delade chefskapet föll sig naturligt då de båda är mer insatt och ansvarar för en varsin del inom avdelningen; utveckling och produktion. Utvecklingsfasen är Pers ansvar och produktionsfasen Pias. Trots uppdelningen har de två ett nära samarbete. ”Eftersom det är en oerhörd planering som ligger bakom alltihopa behöver jag information tidigt, för att kunna föra över det sen till produktionen” berättar Pia. Ansvaret för arbetsuppgifterna är formellt sett uppdelade mellan dem men Pia berättar att det i praktiken inte alltid är så. ”Vi kan ju göra saker åt varandra om det kniper...” menar Pia. Per poängterar dock att han och Pia har olika arbetsbeskrivningar och att ansvar och arbetsuppgifter därmed är uppdelade mellan dem.

Personalansvaret har de gemensamt, anser Pia, eftersom medarbetarna är hos dem periodvis över året i olika faser. Utvecklingssamtal med medarbetarna håller de därför tillsammans. Per säger å andra sidan att personalansvaret är uppdelat och att det bara är de personer som är med under utvecklingsfasen som naturligt faller under hans ansvar. Däremot har de gemensamt ansvar för utvecklingssamtal och lönesättning för samtliga anställda. Inom dessa områden har de ett bra utbyte av varandra, menar de båda, eftersom det ger dem möjlighet att väga samman sina erfarenheter. Ansvar och befogenheter har de gemensamt, men de framhåller samtidigt att detta är mycket beroende av arbetsuppgifterna och att det därmed i praktiken kan bli relativt uppdelat. Per och Pia har ingen formell rangordning sinsemellan.

Eftersom vi båda kommer från olika världar eller vad jag ska säga, så har vi mycket att ge och ta av varandra, och det märker vi ju båda två så genom det så blir vi ganska prestigelösa och så är vi det som personer också. (Per)

Sammanfattningsvis kan sägas att Per och Pia har ett gott samarbete där de utbyter kunskap och erfarenheter med varandra. Varken Per eller Pia hade någon tidigare chefserfarenhet innan de började dela ledarskap. Initiativet till att de två skulle dela chefskap togs inte helt och fullt av dem själva utan var ett förslag från ledningen för att lösa processförloppet på ett smidigt och effektivt sätt. Det mesta inom chefskapet har de delat upp mellan sig förutom vissa delar av personalansvaret.

Tabell 5: Pias syn på det delade chefskapet (se fetstilt). Pia menar att arbetsuppgifterna är formellt uppdelade mellan dem, men att de i praktiken till viss del är gemensamma. Ansvar är uppdelat både formellt och i praktiken. Befogenheter och personal är gemensamma både formellt och i praktiken, enligt Pia.

	<b>Formellt</b>	<b>I praktiken</b>
<b>Arbetsuppgifter</b>	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat
<b>Ansvar</b>	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>
<b>Befogenheter</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat
<b>Personal</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat

Tabell 6: Pers syn på det delade chefskapet (se fetstilt). Per menar att arbetsuppgifter och personal både formellt och i praktiken är uppdelat mellan honom och Pia. Ansvar och befogenheter har de gemensamt såväl i praktiken som formellt.

	<b>Formellt</b>	<b>I praktiken</b>
<b>Arbetsuppgifter</b>	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>
<b>Ansvar</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat
<b>Befogenheter</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat
<b>Personal</b>	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>

### **Frihet att handla och tänka nytt**

**Egon** (ensam chef, Tjänsteföretaget) menar att det är genom nya uppkomna situationer som han dagligen lär i sitt arbete.

Det enda som är säkert är att när jag på morgonen, jag börjar väldigt tidigt, gör en lista på vad som ska göras under dagen... så när dagen är slut så har jag inte gjort något på den listan men jag har gjort massa annat (skratt). Det enda som är säkert är att dagens planering håller inte. Det är mycket varierande. (Egon)

Att ha ett stort handlingsutrymme är en del av arbetet menar Egon och beskriver det som frihet under ansvar, att få fatta sina egna beslut, göra sina egna misstag och stå för konsekvenserna. Han anser att han har de befogenheter som krävs för detta men att man alltid vill ha större ekonomiska ramar. De begränsningar som finns för att prova nya vägar i chefskapet anser Egon vara hierarkin där aktieägare, koncernchef och VD har mer att säga till om än han själv.

**Erik** (delande chef, Tjänsteföretaget) menar att han lär varje dag. Mycket lär han sig genom jobbet, genom andra personer som t ex de andra cheferna i ledningsgruppen. Dessutom har han möjlighet att få de utbildningar han vill, inom rimliga gränser.

På söndag tittar man... nästa vecka ska jag göra det här, och så planerar man in massa saker och så blir det inte alls som man tänkt utan det är nya saker som dyker upp som man aldrig varit med om tidigare... det kan vara personliga problem hos anställda eller folk blir sjuka eller knepiga situationer i något uppdrag... så får man liksom bolla det med någon annan och i den processen så lär man sig väldigt mycket. (Erik)

Idéerna bollar han mycket med Elsa men även med andra individer som han anser har förståelsen och erfarenheten som behövs för att lösa situationen.

Erik menar att handlingsutrymme för honom innebär friheten att göra saker utan att förankra dem. Han anser att bland det viktigaste i arbetet är att skapa en viss stämning och attityd på arbetsplatsen, att få folk engagerade till att bidra och arbeta åt samma håll och detta är något han har utrymme för, något som inte behöver förankras. Han känner att friheten i viss mån är beskuren av det ekonomiska.

Erik upplever att han har möjlighet att prova nya vägar i sitt chefskap, men menar samtidigt att det är klokt att bolla idéer med närmsta chef eller med kollegorna i ledningsgruppen. Detta gäller främst vid de kostnadsdrivande förändringarna.

**Elsa** (delande chef, Tjänsteföretaget) tycker att möjligheterna att lära och utvecklas i arbetet är bra, men hon poängterar samtidigt att det alltid är upp till en själv att ta för sig och hålla sig framme. I och med att hennes arbete är så fritt med ett stort ansvar så kan hon själv påverka inriktningen på affärsområdet, vilka typer av kunder och uppdrag som de vill verka och sälja inom. Detta menar Elsa ger stora möjligheter till utveckling och lärande.

Handlingsutrymme innebär för Elsa flexibilitet att kunna råda fritt över sin tid. En annan viktig del av handlingsutrymmet är förtroendet från den närmsta chef. Det är viktigt att få handlingsfrihet och det betyder, enligt Elsa, att ansvar och befogenheter hänger samman. Handlingsfriheten är dock beroende av verksamhetens resultat menar hon, något som hon inte tror är unikt för detta företag.

Elsa anser att hon har möjlighet att prova nya vägar i sitt chefskap. Över huvudtaget är företaget lyhört för alternativa metoder så länge som man motiverar och argumenterar för varför det skulle vara bättre, berättar hon.

**Paula** (ensam chef, Produktionsföretaget) menar att det är genom de nya, svåra situationer som hon ställs inför som hon lär i sitt arbete. Det är de saker som man tvingas göra praktiskt, de saker som man inte bara kan läsa sig till, som utvecklar henne. Man måste göra det rent praktiskt och prata med folk, menar hon.

Vi har ju väldigt informella kontaktvägar i företaget. Är det något som man vill prata med någon om så går man direkt till dörren, man ringer inte, man skickar inte ett mail utan 'du nu har det här hänt, vad ska vi göra?'. Och det är väl så det är åt alla håll liksom, vi sitter ju så nära varandra och fikar och äter lunch tillsammans så det är väldigt lätt tycker jag. (Paula)

Paula talar om relationen till sin närmsta chef Karin (se figur 4) när det gäller lärande och utveckling.

Jag har en väldigt bra chef som jättegärna vill att jag ska lära mig mycket saker... Min chef hon är ju jättebra, hon är verkligen så där stödjande... Är det något som är knasigt så får man alltid hennes fulla förtroende: 'då gör vi så här, hur tycker du?' Det är väldigt liksom... jag tycker att det är jättelätt. (Paula)

Paula anser att hennes handlingsutrymme är väldigt växlande beroende på hur mycket de har att göra. Handlingsutrymme innebär för henne att ha befogenheter att fatta beslut men också att ha tid till att göra det. Hon anser sig ha "fria tyglar" och om det är något som hon anser bör förbättras så lägger hon fram ett förslag. I huset har de ett rapporteringssystem för sådant

och förslag på ändringar behandlas sedan i ledningsgruppen. Detta är inget som har förändrats sedan Paula blev gruppchef utan detta är varje medarbetares skyldighet, menar hon.

**Per** (delande chef, Produktionsföretaget) anser att man lär sig något hela tiden när man arbetar med människor.

Jag har alltid tänkt på lärande som kunskap /.../Just det här med det sociala, det är något som jag lär mig av varje dag. (Per)

Sitt handlingsutrymme anser Per vara litet. Handlingsutrymme är för honom att ha befogenheter. Han har lite befogenheter, dålig inblick i eller inflytande över t ex budget och saknar även tid, då organisationen är liten och funktionerna många. Däremot tycker Per att han uppmuntras till att prova alternativa vägar i sitt chefskap. Företaget är öppet för nya förslag och nytänkande. Det som begränsar honom i detta är att företaget är relativt toppstyrt, menar han. De har en stark ledning som ibland ger vissa begränsningar.

**Pia** (delande chef, Produktionsföretaget) anser att handlingsutrymme handlar om tillit, att hon själv får bestämma på vilket sätt hon ska lösa en uppgift utan att ha en färdig mall och utan att någon kommer och säger att man ska göra på ett visst sätt. Utrymmet för detta är bra, tycker Pia. Lär och utvecklas gör hon genom de situationer hon stöter på, att göra saker i praktiken, inte genom att gå kurser.

### ***Hur beslut fattas av cheferna***

Beslut fattas ytterst på magkänsla enligt **Egon** (ensam chef, Tjänsteföretaget). Man försöker alltid att underbygga beslut med rationella mätbara faktorer men i slutändan är det magkänslan man går på. Han tar inte ställning i de frågor som han inte behärskar, men om det är så att det är han själv som är ansvarig så står han för beslutet själv, utan att förankra det hos sina medarbetare eller genom att göra det till en demokratisk process.

På frågan om han diskuterar igenom saker med någon annan för att få bolla idéer och få andra infallsvinklar, berättar Egon att han söker sig mot ett delat chefskap. Framst för att han ser privata fördelar med det delade chefskapet, men även för att man i ett sådant arbetssätt skulle kunna dela upp chefsuppgifterna emellan sig och göra det man är bäst på och låta den andre göra detsamma.

Jag tror inte på där ledarskapet betyder att man gör precis samma arbetsuppgifter, utan det är en av fördelarna att inte delta i alla möten, man delar så att var och en gör vad den är bäst på... Det kan omöjligen vara så att man alltid är sams i ett delat ledarskap... Ett bolag till skillnad mot ett, jag skulle säga ett politiskt parti, kan inte stagnera för att kaptenerna rör åt varsitt håll, utan någon måste ha det yttersta ansvaret om man hamnar i det läget... Jag tror inte att man har delat ledarskap med mindre att man tror att man kan kompromissa fram vissa saker. Men jag tror att det krävs att någon har utslagsrösten om man hamnar i krissituationer, det tror jag faktiskt, och det är väl den stora betänklighet jag har när det gäller delat ledarskap fullt ut. Men annars så tror jag att 99 % av 100 går att lösa med kompromissandet. (Egon)

**Eriks** (delande chef, Tjänsteföretaget) beslut fattas i största möjliga mån genom synkronisering med Elsa. De sitter i samma rum vilket är positivt vid beslutsfattandet, menar Erik.

...då hör man ju samtal som pågår så man har ju 'medhörning' på väldigt mycket då så slipper man briefa varandra... Hon hör vad jag pratar om och vice versa. (Erik)

Det är sällan som Erik och Elsa är oeniga i några beslut. Detta tror Erik beror på att de i grund och botten har samma inställning, vilket han även tror är en förutsättning för att kunna dela på chefskapet.

Erik menar att det är ett mycket roligare sätt att jobba på, att dela chefskapet. Han säger att man blir starkare som chef och att det leder till klokare beslut eftersom man hela tiden måste bolla allt med sin kollega. De största fördelarna med att dela chefskapet med någon är enligt Erik just att besluten som fattas blir mer genomtänkta.

...man analyserar på ett helt annat sätt än vad man skulle göra med sig själv tror jag. Ibland har man ju kanske... man har snabbt att gå till handling då, men då ser ju den andra det på ett annat sätt, kan bromsa eller tvärtom då. Så det finns mycket positiva fördelar med det. (Erik)

Det känns som att besluten man tar blir bättre, eftersom man stöter och blöter fram dem, det blir en annan process i beslutsframtagningen. (Erik)

Nackdelen med att dela på chefskapet är enligt Erik att man förlorar tid på att ständigt behöva informera varandra. Den andra måste hela tiden vara insatt och uppdaterad i frågor, något man slipper då man är ensam chef.

Beslut fattar **Elsa** (delande chef, Tjänsteföretaget) helst och oftast tillsammans med Erik, annars efter eget gott huvud och efter de underlag hon förhoppningsvis har.

Är Erik på plats då är det ju jättelätt att bolla om man är osäker, om det inte är något vardagsbeslut som man fattar om tio gånger per dag. Som inköp av en penna och ett nytt sudd det behöver jag inte fråga Erik om, men om det är stora frågor om inriktningar eller vad det kan tänkas vara och då är det ju jättenaturligt att sätta sig och bolla och det är ju det som är styrkan. Det är väldigt roligt, att man har en kompis i alla lägen som man kan prata med helt prestigelöst och öppet. Det är väldigt ensamt att vara chef i egentligen. (Elsa)

Beslutsfattandet är inte något som det idag avsätts tid för utan det sker oftast helt spontant. Det blir vardagliga avstämningar och dessa menar Elsa behövs i allt mindre grad ju längre tid man har delat sitt chefskap med någon.

I början var det jättenoga att nu bestämde jag så, och det var också gentemot personalen... att får man nej av pappa så kan man alltid gå till mamma så kanske man får ett ja där... Men det behöver vi inte alls vakta på längre. Jag tror att varken jag eller Erik upplever att vi har avstämningar längre, utan det sker spontant, det är en del av det vanliga jobbet. (Elsa)

Elsa menar att besluten som fattas blir mer underbyggda när man ständigt har någon att bolla med. Det blir också enklare att fatta besvärliga beslut eftersom man känner att de är väl igenomtänkta. Som delande chef blir man modigare, tror hon. Dessutom är det ett mycket roligt sätt att arbeta på och de blir som chefer mer tillgängliga för sin personal och gentemot sin egen chef.

Enligt Elsa finns det ingenting att förlora på att dela sitt chefskap med någon så länge man delar på det sätt som hon och Erik gör. Om organisationen däremot krävde att den ena chefen fokuserade mer på något och den andra på något annat så skulle man tappa halva chefskapet. Så som de delar chefskapet presterar de dubbelt så mycket, vilket är bra för verksamheten, anser hon.



**Paula** (ensam chef, Produktionsföretaget) känner att hon har fullt mandat att fatta beslut inom de områden hon känner sig säker. I de fall hon känner att hon inte direkt har kunskap nog att besluta i en fråga så går hon vidare och frågar ytterligare en instans innan hon återkommer med besked. Hon brukar inte vara hemlig med att hon inte vet eller kan, säger hon, utan det säger hon direkt. Hon avgör själv vad som hon själv fattar beslut om, och vad som bör diskuteras med närmaste chef innan något beslut fattas.

Vanligtvis fattar Paula beslut på stående fot, men ibland stämmer hon av med sin chef. Då sätter de sig ner och spånar tillsammans. Dessutom har de ett gruppmöte en gång i månaden och då deltar förutom Paula, hennes närmsta chef Karin, samt en kollega som är gruppchef för en annan avdelning. Dessa möten är mycket informella.

Där sitter vi och snackar skit, sånt där som vi behöver lufta, sånt som ingen annan ska höra egentligen, du vet om man tycker något som man inte alltid bör tycka... Men så att man har en pysventil någonstans. (Paula)

Utan detta forum tror Paula att det skulle vara mycket svårare att fatta beslut. Vissa saker behöver man också bara få bekräftat, menar hon. När vi frågar henne om vad hon ser för fördelar med att vara ensam på chefspositionen säger hon att hon inte känner sig som en ensam chef.

I och med att jag har bra stöd från min chef... Och där känner inte jag att jag har några svårigheter att tala om det är något bekymmer. Vi har en väldigt bra relation och jag vet att hon står alltid bakom mig om det skulle vara något, det är liksom väldigt lojalt åt det hållet. På nåt sätt känner jag liksom... Jag kan alltid prata med henne eller med (gruppchefen inom den andra avdelningen) då så... Jag känner mig inte så ensam. (Paula)

**Per** (delande chef, Produktionsföretaget) fattar beslut på olika sätt beroende på frågans natur. Vissa beslut måste tas i ledningsgruppen, andra fattar han själv. Beslut gällande den grupp han ansvarar för fattas av honom efter en dialog med medarbetarna. "Ibland vågar jag inte ta beslutet själv, utan jag måste rådfråga Pia eller VD." Per berättar vidare att han till viss del ser det som något negativt att behöva rådfråga någon inför ett beslut. "Det kanske också har med mig själv att göra, jag är för feg...", säger han. Därtill är det så att många av de beslut som han fattar påverkar Pias arbete i ett senare skede, det är därför mycket viktigt att de båda är delaktiga i beslutsfattandet, poängterar Per. Pia har en enorm erfarenhet som han lär av hela tiden, menar han. "Jag kanske även kan få henne att se saker på ett annorlunda sätt, jag tror att det är nyttigt för oss båda." Om Per inte delade sitt chefskap med Pia tror han att han skulle bli tuffare på att fatta beslut på egen hand.

Beslut fattar **Pia** (delande chef, Produktionsföretaget) oftast på stående fot. "Jag är nog en sån... hellre ett snabbt beslut än inget beslut" säger hon. Inför större och svåra beslut pratar hon ofta med Per. Hon anser att det är värdefullt att ha någon att bolla idéer med, "så att man blir två stycken som tänker", säger hon. Nya idéer uppmuntras och Pia tycker att hon får ett bra stöd från sin närmsta chef avseende detta.

### ***Tid för att tänka och reflektera***

**Egon** (ensam chef, Tjänsteföretaget) anser sig inte ha tid att reflektera över sina handlingar och tror att detta är något som skulle gagnas av att dela chefskapet med någon. Att reflektera innebär för Egon att stanna upp och tänka efter "vart är jag på väg?". Detta har han inte möjlighet till i den utsträckning han skulle vilja. Reflektionen sker i bilen, på flyget eller i

badrummet på morgonen. När man sitter på sin arbetsplats har man inte tid att reflektera, menar Egon.

Reflektion tillsammans med andra på arbetsplatsen förekommer inte, enligt Egon. Han har två mentorer utanför arbetsplatsen som han samtalar med och Egon är även medlem i ett VD nätverk där han får möjlighet att diskutera olika frågor. Men Egon menar att det framförallt är kunderna som utmanar honom till kritisk reflektion. Konstruktiv feedback från dem tar han till sig och reflekterar över.

Av sin närmsta chef får Egon feedback då det handlar om något som han har gjort dåligt och bör förbättra. Feedback på sin chefs arbete ger Egon bara om det gagnar honom själv.

Nej, det är så här att när det har nått en nivå med den ekonomiska ersättningen så förutsätts det att en klapp på axeln ska vara inbakad i det. Om du gör bra så har du gjort ditt jobb... (Egon)

**Erik** (delande chef, Tjänsteföretaget) upplever att det snurrar på rätt fort och att reflektionen blir lidande av det. Han menar att det inte är någon skillnad på reflektionen för honom som delande chef jämfört med när han var ensam chef. Reflektion är att tänka tillbaka på vad man gjort och analysera vad som var bra respektive dåligt, anser Erik. Reflekterar gör han på sin egen kammare. Ibland kommer tillfällena då han sätter sig ner och bollar sina tankar med någon, och då oftast med Elsa.

...det är en process som pågår hela tiden, hjärnan stänger ju inte av, den dunkar ju och tänker på de här problemen och kommer med lösningar huxflux. Först har man nåt embryo till idé och reflekterat över det själv... och sen provtrycker man det med Elsa när man kommer in på kontoret. 'Fan jag kom på en jättebra idé...' och det är nog så det funkar, i alla fall för mig. (Erik)

Det händer att Erik utmanas till mer kritisk reflektion och detta sker då genom feedback från konsulter eller sektionschefer. Den formella feedbacken kommer från VD.

**Elsa** (delande chef, Tjänsteföretaget) anser att reflektion alltid är svår att hinna med. För henne innebär reflektion att ta en mental timeout för att tänka igenom hur man fattade beslut och varför. Efter en period kan man fundera över de konsekvenser beslutet gav. Reflektionen kan också ske tillsammans med Erik, den sker då spontant utan att de avsatt tid för den.

Vi är ju fortfarande två individer, så när jag reflekterar över min insats då gör jag det själv men när jag reflekterar över mitt och Eriks chefskap, när man ser oss som en funktion, då gör man ju ofta det tillsammans. (Elsa)

I Elsas arbete förekommer såväl vardagsbeslut som större beslut, vilka inte är så ofta förekommande. Hon upplever att det finns en balans mellan rutinbaserade handlingar och mer avancerade.

Den mer djupgående kritiska reflektionen får Elsa genom utbytet av en mer erfaren person utanför arbetsplatsen. Hon tror att det varit viktigt att hon inte haft en beroendeställning till denna person, vilket annars ofta är fallet på en arbetsplats. På företaget finns det ingen hon talar med på det prestigelösa sättet förutom Erik. Dock tycker hon att de blivit sämre på att ta sig tid för denna kritiska reflektion.

Man var nog duktigare på det i början när man var väldigt mån om att hitta det här samarbetet, nu rullar det på liksom, det funkar jättebra, så man glömmer bort att ta den här kvalitetstiden kanske, att ta den här tiden tillsammans och reflektera... (Elsa)

Elsa tror att både feedback och reflektion är väldigt viktigt för hennes lärande och utveckling, dock är hon lite dålig på att ta sig tid till detta, även om det sker då och då, säger hon.

Man ska inte underskatta när man sitter i bilköer och kör hem, när man har en halvtimme över, visst sitter man och analyserar vad man gjort på dan på jobbet, vad man ska göra imorgon, hur det har gått, stämningar och hur det känns. Så det är ju ändå en minirefleksion som man gör varje dag, det är ju ett sätt att varva ner på samma sätt som när man åker till jobbet då varvar man upp genom att tänka 'vad ska jag göra idag?'. (Elsa)

**Paula** (ensam chef, Produktionsföretaget) skulle gärna ha mer tid för att reflektera. Samtidigt säger hon att det inte är ofta hon ställs inför situationer som kräver mycket reflektion. Reflektionen sker för Paulas del då hon tar sig till och från arbetet, på pendeltåget. Hon säger att det är svårt att få både tid och plats för detta på arbetsplatsen. Det ska hela tiden produceras och tiden räcker därför inte till reflektion i den utsträckning hon skulle önska. Hon delar arbetsrum med en kollega och har inte möjlighet att stänga dörren om sig. Den informella kulturen på företaget bidrar till detta.

Ibland känner man att det skulle vara skönt att ha den möjligheten att stänga dörren om sig och känna att det är okej, för det gör jag inte riktigt idag. Man ska alltid vara tillgänglig om det är något; 'ja, nu har det här gått sönder, kan du ringa det här' och så kommer det någon och står utanför dörren. Som jag sa förut det är väldigt informellt här, man går direkt till den man vill prata med. Så att man är alltid väldigt lättillgänglig och det gör ju också att det är svårt att stänga dörren... Vi är väldigt vana vid det här att det är väldigt enkelt att få tag i folk, det är i princip under något möte när dörren är stängd, annars får man alltid tag i folk. (Paula)

Paula upplever att det finns en balans mellan rutinmässiga arbetsuppgifter och de som kräver mer reflektion och planering. Den kritiska reflektionen får hon främst genom samtal med sin chef. Paula menar att detta med att tänka kritiskt är något som man är bra på inom företaget över lag. Man vänder på resonemangen, inställningen är att man inte ska ta den lättaste vägen utan att man ska fundera över vad det man gör ger i förlängningen. Själv gillar hon att hitta lösningar på problem, samtalen med hennes chef får henne att tänka över angreppssätten.

Om jag har en idé så bollar jag den med min chef, hon är väldigt duktig på att vinkla saker och ställa frågor som 'men har du tänkt på det här?'. Jag känner att jag är mycket en problemlösare, jag älskar att angripa eller att hitta lösningar på saker, så jag säger; 'ja men då gör vi så här för att det ska bli bra' och då är min chef väldigt duktig på att kontra och säga; 'är det verkligen det bästa sättet?' Jag är en sån här person som oftast kanske går den rakaste vägen, jag är lite för effektiv, jag vill alltid genomföra så fort som möjligt och få ett avslut. Istället för att lägga ner lite av den här extra energin, att faktiskt tänka... att ha lite mer på fötterna och fundera lite och få just stänga in mig, få sätta mig med det här och få tänka lite. Och det är dom här reflektionerna, eller bollandet eller vad jag ska säga, den kritiska granskningen... som kommer in... Att det faktiskt inte är så hetsigt hela tiden, att man faktiskt får, eller *bör* tänka en gång till... (Paula)

Paula menar att det som är avgörande för hennes utveckling är dessa samtal med andra, utbyte av erfarenheter, bekräftelser eller ifrågasättanden. Allt handlar om samspel med andra människor, oavsett om det är chefskollegor eller medarbetare, anser hon.

**Per** (delande chef, Produktionsföretaget) anser sig inte ha tillräcklig tid för reflektion.

Att reflektera och utnyttja tidigare erfarenheter och låta bli att köra på och köra på... utan säga; 'vänta, det här problemet har vi haft tidigare... hur gjorde vi då?' det glömmar man bort, utan man bara kör på. Jag försöker avsätta tid för att verkligen sitta ner och se på veckan, tänka framåt, "vad händer nästa vecka?". Om man inte tar sig tid, så hinns det inte med. (Per)

En gång i veckan sitter Per och Pia ned med VD och samtalar om veckan som gick, veckan som kommer och hur resurserna ska fördelas. Det är mer en uppdatering för VD än en gemensam reflektion, menar Per, men anser ändå att det är en liten reflektion kring arbetet. Den dagliga dialogen med Pia är även den uppdatering och hantering av resursfrågor. Den han bollar idéer med är nödvändigtvis inte Pia. Per försöker hitta de personer som är mest kunniga på det problemet som behöver lösas.

Enligt Per består hans dagar alltför mycket av brandkårsutryckningar. De situationer som kräver mer reflektion och planering blir lidande av detta och Per tror att det beror på hans kunskap och inte på att han är chef. Trots detta anser han att det har blivit bättre och att man idag förstår att när dörren är stängd då vill man verkligen vara ifred, eftersom den annars alltid är öppen.

Det är frustrerande... men om jag vet att jag kan då vill man heller inte bara säga 'nej, jag har inte tid nu'. Det är väl ett problem. (Per)

Av VD får Per konstruktiv kritik och feedback, vilket han uppskattar. På frågan om Pia ger honom denna konstruktiva feedback, som leder till kritisk reflektion, svarar han: "Nja, inte så här reflektionsmässigt, jag tror att vi är lite för fega för det både hon och jag". Per menar att han och Pia inte reflekterar djupare över något utan det är handlar mest om att lösa dagliga problem och arbetsuppgifter.

Det bästa med att dela chefskapet, är den trygghet som det ger, anser Per. Man är två om att ta de svåra besluten, man skyddar varandra och står upp för samma budskap. Inför svåra beslut diskuterar de igenom alla möjliga scenarier så att de har ett "gemensamt ansikte utåt". Men de är sällan oeniga inför ett beslut, berättar Per. De är ödmjuka båda två och har inga heta diskussioner. "Jag tror att vi är väldigt lika som personer, vi tänker likadant...", säger Per.

**Pia** (delande chef, Produktionsföretaget) menar att det periodvis finns tid för reflektion, periodvis inte. Reflektionen sker oftast över en kopp kaffe i fikarummet.

Personlig reflektion det försöker jag ju hinna med fredag eftermiddag innan jag går hem. Försöka tänka igenom, 'Vad är det jag har fått gjort den här veckan och vad är det jag behöver ta tag i när jag kommer tillbaka på måndag?'. Försöker att göra något slags litet bokslut. Annars är det så lätt att man har det där med sig hela helgen. (Pia)

Feedback får Pia av folk både över och under hennes chefsnivå. Hon berättar om enkäter som utvärderar hennes arbete och talar om vilka områden som hon behöver utvecklas inom. Hon berättar att det finns saker på pränt som ibland ifrågasätts och då genomförs ofta förändringar. Konstruktiv feedback som leder till kritisk reflektion i den bemärkelse vi talar om den, verkar inte vara något som Pia utsätts för på sin arbetsplats. Pia anser dock att det är viktigt med reflektion för hennes utveckling som chef.

För mig är det viktigt att ha tid och tänka efter och inte bara tuta och köra, då hinner man inte upptäcka något, kanske inte ens det som är bra... utan man bara går på... Om man har tid att reflektera så kanske man kan komma på vad som har varit dåligt, men också reflektera över det som varit bra. Och då kanske ta sig tid att faktiskt tala om det för de andra också... Om man inte har tid att reflektera ibland då blir det nog lätt att alla kör sitt race... ingen har tid att tänka på det bra *och* det dåliga, det tycker jag är viktigt. (Pia)

Pia tror inte att hon hade varit på något annat sätt som chef om hon inte delat chefskapet med Per. Hon tror att hon hade tagit samma beslut men säger att man kanske mår lite bättre när man är två som delar. Oftast är det praktiska arbetsuppgifter som hon och Per talar om. Att han för närvarande är utlånad till en annan avdelning påverkar inte Pias arbete nämnvärt. "Det har fallit sig ganska naturligt eftersom de projekt vi har nu ändå ligger i min fas", berättar Pia.

De begränsningar som Pia ser för sin utveckling som chef är relaterat till utbildning. Pia berättar att hon ibland upplever att vissa saker är "över hennes huvud", att hon inte förstår. Det är där Per kommer in med sin tekniska expertis, och det är också det som är den största fördelen med det delade chefskapet, anser Pia.

Det är just den där biten... Per är den mer tekniskt lagda som kan alla de nya bitarna, den nya utvecklingen. Där känner ju jag en brist eftersom jag inte har den utbildningen, men som tur är har vi haft den fasen när det inte varit så mycket utveckling just nu, så jag har inte behövt ta den biten. Men det skulle nog ha varit väldigt tungt om jag hade behövt tagit den, det skulle ha krävt mycket av mig om jag skulle ha måsta läsa in mig på de delarna, känts betungande... (Pia)

## 6. ANALYS

*Inledningsvis vill vi poängtera att följande resonemang är baserat på våra egna tolkningar av resultatet och inte någon absolut sanning. Vi tolkar resultatet genom att visa på tendenser eller riktningar vi funnit i materialet. Vad gäller jämförelsen mellan det delade ledarskapet och det ensamma ledarskapet, är detta något vi återkommer till under diskussionsavsnittet.*

Vi börjar med att redogöra för den avgränsning vi valt att göra i tolkningen av studiens resultat. Följande resonemang har vi haft med oss i bakhuvudet under analysens gång men valt att inte lägga fokus på i vår redogörelse av resultatet.

Det finns strukturella och kulturmässiga skillnader mellan de två företag som figurerar i studien, varifrån vi hämtat våra intervjupersoner, som troligen har betydelse för hur de tillfrågade cheferna ser på sitt lärande. Cheferna arbetar i två olika typer av organisationer med olika krav och förutsättningar och innehar chefsbefattningar på olika nivåer, mellanchefer och första linjens chefer, vilket kan medföra skillnader i ansvar och befogenheter som får betydelse för hur de ser på sin roll och omvärld. Tjänsteföretaget skiljer sig från Produktionsföretaget genom att vara ett större företag med en lång historik bakom sig. Därtill har vi fått uppfattningen om att utbildningsnivån i genomsnitt är högre på Tjänsteföretaget och att klimatet är mer formellt och strukturen i högre grad hierarkisk i jämförelse med Produktionsföretaget där många "arbetat sig upp" och där det råder en mer familjär stämning (informellt klimat) med platt struktur. Utöver detta vill vi nämna faktorer som kön, ålder och personlighet som också påverkar resultatet men som vi valt att bortse ifrån.

### ***På vilket sätt man delar ledarskapet***

Typ av samarbetsform för ledarskapet tycks vara en avgörande faktor för lärandet hos cheferna. Vi inleder således analysen med denna redogörelse för vad som delas och inte delas samt avsikt och uppkomst av samarbetsformen hos de båda chefsparen.

En faktor som skiljer de delande cheferna på Tjänsteföretaget från de delande cheferna på Produktionsföretaget, är på vilket sätt idén om att dela chefskapet uppkom.

På Produktionsföretaget uppkom idén om att dela ledarskap i syfte att underlätta övergången mellan utvecklings- och produktionsfas, att få ett flöde i det operativa arbetet. Tillsammans med VD och ledning diskuterades lösningen fram. Såväl Per som Pia berättar om sin expertis inom den del av processen som de ansvarar för och menar att det föll sig naturligt att dela på chefspositionen av denna anledning. "Den främsta anledningen till att arbeta med delat ledarskap är idag att det behövs någon som har hand om de olika delarna inom avdelningens område, med tanke på det flöde vi vill ha i produktionen", säger en av cheferna i intervjun.

Vi finner att det delade ledarskapet på Produktionsföretaget liknar vad Döös och Wilhelmson (2003) kallar *funktionellt delat ledarskap*. Detta arbetssätt innebär att arbetsuppgifterna är fördelade mellan cheferna men att de tillsammans har ett övergripande ansvar för dessa.

På Tjänsteföretaget, togs initiativet att dela ledarskapet helt av cheferna själva. Både Erik och Elsa har lång erfarenhet av chefskap och Elsa har även erfarenhet av att dela ledarskap. Erik och Elsa anger bland annat ökad tillgänglighet för medarbetarna som argument till varför det är positivt att dela sitt ledarskap. De båda cheferna framhåller att de, framförallt i början på sitt

ledningssamarbete, lade ner en hel del jobb på att skapa tydlighet i sitt gemensamma chefskap, dels för att underlätta för dem själva men också för att vara tydlig gentemot medarbetare och chefer i organisationen. Erik och Elsa menar att de har ambitionen att dela på allt som inrymmer chefskapet, vilket de också gör med undantag för kunder och medarbetarsamtal som de delat upp mellan sig. De framhåller att det är positivt att båda är insatta i allt som rör chefskapet, vilket gör att de i högre utsträckning kan vara tillgänglig för organisationen. De gånger ena parten sitter i möte finns den andre på plats och kan svara på frågor och fatta beslut. ”Styrkan är att en av oss ofta är på plats och är man insatt i hela affärsområdet så kan man fatta beslut i alla frågor oberoende av om den andra är där eller inte. Det är vår styrka – gemensamt på allt!”, säger en av cheferna i intervjun. Erik och Elsas beskrivning av hur de delar sitt ledarskap liknar det som Döös och Wilhelmson (2003) kallar för *samledarskap* med såväl ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter gemensamt. Cheferna är inte tillsatta av andra aktörer utan har avsiktligt valt varandra för att dela ledningsfunktionen.

### ***Erfarenheter och handlingar utifrån vad kontexten erbjuder***

Enligt miljöpedagogiken konstruerar individen sin kunskap i ett intimt samspel med kontexten (Granberg, 2004). Det handlar om hur en människas erfarenheter och handlingar relaterar till vad kontexten erbjuder och kräver. Fokus i vår analys är att undersöka huruvida det delade ledarskapet erbjuder den enskilde individen en kontext som främjar lärande, d v s förändrar individens sätt att tänka och handla (Kolb, 1984, Ellström 1996, Döös, 2001). Som tidigare nämnts är reflektion och handlingsutrymme två avgörande faktorer för att lärande ska komma till stånd enligt det miljöpedagogiska perspektivet.

#### ***Vikten av handlingsutrymme***

Handling är det som utgör grunden till kunskap, enligt miljöpedagogiken. I det utvecklingsinriktade lärandet framhålls en individs överskridande av sitt eget handlingsutrymme som en förutsättning för lärande (Ellström, 2002). Utvecklingsinriktat lärande är enligt antagen teori den högsta formen av lärande. Handlingsutrymmet, både det subjektiva och objektiva, som ges för att praktiskt pröva olika handlingsalternativ är av stor betydelse för det kvalificerade lärandet. Vi har i vår teoridel valt att dela upp lärandet i den lägre ordningens lärande och den högre ordningens lärande och denna uppdelning återkommer i vår analys.

Ellström (2002) talar om olika nivåer av lärande i form av olika handlingar. Det finns faktorer som sägs vara avgörande för dessa handlingsnivåer. Faktorerna är; identifiering av händelser, analys av dessa händelser och slutligen återkommande reflektion kring händelserna. Lärandet är nära sammankopplat med handlingsutrymmet som avser både den objektiva och den subjektiva bedömningen hos individen att offentligt uttala sin uppfattning även om den står i motsats till kontextens krav och ideologi. Utifrån vårt material finner vi utsagor som talar för behovet av ovannämnda faktorer för individens lärande. Samtliga intervjupersoner anser det vara viktigt med befogenheter att handla fritt samt att reflektera över och inför dessa handlingar.

Egon (ensam chef på Tjänsteföretaget) säger att han anser sig ha ”frihet under ansvar” som chef och att detta är en av fördelarna med att ha denna position. Det innebär också att han får stå för sina egna misstag och ta eventuella konsekvenser av sitt handlande, som han säger. Vi tolkar detta, utifrån teorin om lärandenivåer (Ellström 1996), som om Egon upplever sig ha ett stort subjektivt handlingsutrymme. Vad Egon dock saknar är möjligheten till reflektion

över olika handlingar i sitt arbete. Viss möjlighet till reflektion får han utanför sitt arbete, till och från jobbet eller i mötet med sina mentorer, men det är ovisst om det uppstår någon djupare reflektion och i så fall sker denna inte i det dagliga arbetet. För att lära av erfarenheten krävs utrymme för reflektion *i* handling, och *över* handling (Schön, 1983, 1987). Reflektion *i* handling är enligt Döös (1997) ett uttryck för samtidig växelverkan mellan de olika regleringsnivåerna i Ellströms modell. Resultatets utsagor visar att Egons handlingar sannolikt sträcker sig till det anpassningsinriktade lärandet (Ellström, 1996) och till single-loop lärandet (Argyris & Schön, 1978) där Egon utifrån de förutsättningar som finns finner lösningar på problem, men där han inte ifrågasätter och reflekterar över varför eller hur han handlar (den lägre ordningens lärande).

Handlingsutrymme för Paula (ensam chef på Produktionsföretaget) är att ha befogenheter att fatta beslut, men också tid till att göra det. Paula anser att hon har fria tyglar att prova nya vägar och säger att om hon lägger ett förslag om förbättringar till ledningsgruppen så behandlas detta. Hon tycker att bollandet med sin närmsta chef Karin är mycket givande och finner ett stort stöd i detta. ”Är det något som är knasigt så får man alltid hennes fulla förtroende”, säger Paula. Enligt Ellströms teori om lärandenivåer finner vi Paulas resonemang kring sitt handlingsutrymme intressant. Hon anser sig ha fria tyglar (hon har således ett stort subjektivt handlingsutrymme) men i det hon citerar från sina samtal med Karin är dessa gemensamma reflektioner mycket begränsade till givna villkor. Svaren indikerar att Paula lär i sitt arbete, men att detta då sker i en given kontext där förutsättningarna för lärandet är givna. Denna nivå definieras av Ellström (2002) som det anpassningsinriktade lärandet. Det tycks som att Paula utför handlingar på en nivå främst inom det produktiva lärandet, där metod eller/och mål är givna (Ellström, 2002).

Per och Pia, som delar sitt chefskap i ett av oss definierat funktionellt delat ledarskap (Döös & Wilhelmson, 2003) på Produktionsföretaget, har lite olika syn på sina möjligheter att prova nya vägar i chefskapet. Pia anser att hon gör det mesta utan en färdig mall, att hon provar sig fram genom att göra saker i praktiken. Genom handling görs, enligt Piaget (1972) den konkreta erfarenheten som med reflektion medför att individen bygger upp sitt kunnande. Det är tydligt att Pia provar nya vägar genom att handla olika i olika situationer, samtidigt säger Pia att reflektion är något hon sällan har tid till och något hon försöker hinna med på fredag eftermiddag. Vi tolkar det som att även Pias handlingar ligger på den nivå som Ellström (2002) definierar som det produktiva lärandet, där handlingarna är målstyrda. Metoden är enligt henne sällan på förhand given, däremot är målen det. Djupare reflektion kring hur hon handlar samt kring konsekvenserna av handlandet tycks oklart.

Per anser sig inte ha tid för reflektion, hans dagar består alltför mycket av brandkårsutryckningar. Handlingsutrymmet som för Per innebär att ha befogenheter, anser han vara mycket litet. Företaget är öppet för förslag och nytänkande men detta begränsas samtidigt av en starkt styrande och centraliserad ledning. Per förefaller sakna såväl handlingsutrymme som tid för reflektion utifrån de faktorer som enligt vårt antagna perspektiv utgör förutsättningar för lärandet. Även Pers handlingar rör sig inom det produktiva handlandet och får i vår analys räknas till den lägre ordningens lärandenivå.

Även Erik och Elsa, som delar sitt chefskap i ett av oss definierat samledarskap (Döös & Wilhelmson, 2003), talar om vissa begränsningar i handlingsutrymmet men framhåller samtidigt att utrymme för handling ändå finns inom chefskapet, speciellt under hög konjunktur. De båda cheferna framhåller att de kontinuerligt reflekterar kring vad som ska göras och varför det ska göras, därefter utvärderas handlingarna utifrån deras effekt och



konsekvens. Reflektionen sker i både på egen hand och tillsammans med delande chef. Vad detta betyder för graden av deras lärande återkommer vi till längre fram i vår analys.

### ***Vikten av reflektion***

Samtliga chefer talar om hur viktigt det är med tid för reflektion över arbetet. Egon berättar exempelvis hur han reflekterar i bilen eller på flyget då det aldrig finns tid för detta under arbetsdagen. Att reflektera med någon på arbetsplatsen är inte möjligt säger han, utan detta gör han med sina mentorer vilket för honom är mycket värdefullt. Erik, som delar sitt ledarskap med Elsa på tjänsteföretaget, anser också att han har för lite tid för reflektion. Däremot bollar han idéer med Elsa, han ”provtrycker” idéerna han själv först reflekterat över med Elsa så snart han har möjlighet.

Det råder en samstämmighet inte bara bland de intervjuade cheferna utan även inom forskningen att det är just reflektionen som är avgörande för ett utvecklingsinriktat lärande (Kolb, 1984; Ellström, 1992; Argyris & Schön i Granberg, 1996).

Utifrån Ellströms (1996) handlingsnivåer kan vi ur vårt material utläsa tendenser som sannolikt pekar på att Pia och Per framförallt utför handlingar på de lägre nivåerna när det gäller frågor som de har gemensamt ansvar för. Brist på djupare reflektion är vad som omöjliggör ett högre ordningens lärande. Eftersom utvecklingsfasen är Pers ansvar och produktionen är Pias blir det främst frågorna därutöver, kring utvecklingssamtal och lönesättning som de delar inom chefskapet. Dessa frågor har dock Pia större erfarenhet av och Per menar på att han lär sig mycket av Pia i dessa frågor, vilket visar på att de två heller inte här utmanar varandra till kritisk reflektion. Inom deras gemensamma område, personal, följer Per sin kollegas råd eftersom han menar att hon kan området bäst. Handlingarna är rutinbaserade eller regelstyrda (så som man alltid har gjort på Produktionsföretaget för dessa rutiner kan Pia väl). Per och Pia har på grund av dessa vedertagna tillvägagångssätt en begränsad möjlighet att förändra sina tankenätverk och förutsättningarna för att nå ett högre ordningens lärande är utifrån ett handlingsteoretiskt perspektiv små.

Inom respektive ansvarsområde är det möjligt att både Pia och Per når upp i högre handlingsnivåer där det utvecklingsinriktade lärandet sker (Ellström, 1996). Per säger exempelvis att han ofta tar kontakt med kunniga kollegor eller andra duktiga personer inom hans kompetensområde då han vill bolla idéer. Sällan är det Pia som han bollar idéer med gällande sitt huvudsakliga, dagliga arbete.

Alla chefer i studien anger att det är viktigt att ha någon att bolla idéer med. Paula, ensam chef på Produktionsföretaget, säger exempelvis att det är då hon får bolla idéer och tankegångar med Karin, hennes närmsta chef, som hon utvecklas. Per, delande chef på Produktionsföretaget, menar att han gärna diskuterar nya tankar med någon kunnig kollega inom sitt specialistområde för att få inspiration och tänka nytt. Erik och Elsa, delande chefer på tjänsteföretaget, säger att det är bollandet av idéer som gör deras beslut mer underbyggda och mer igenomtänkta, att det är däri den kritiska reflektionen ligger.

Elsa, delande chef på tjänsteföretaget, säger att den enda prestigelösa kontakt hon har på jobbet är med Erik. Annars är det snarare personer utanför arbetet, till vilka hon inte har en beroendeställning, som hon får den mer kritiska reflektionen och då ofta med någon som är mer erfaren och ifrågasätter hennes tillvägagångssätt. Även Egon, ensam chef på Tjänsteföretaget menar att den mer ifrågasättande reflektionen får han under de träffar han har med människor som ”inte har några ekonomiska intressen” av varandra.

### ***Vikten av prestigelöshet***

Då vi jämför Per och Pias funktionellt delade ledarskap med Erik och Elsas samledarskap tycker vi oss se, med hänvisning till antaget teoretiskt perspektiv, att förutsättningar för den högre ordningens lärande i högre grad har möjlighet att infinna sig i samledarskapet än i det funktionellt delade ledarskapet. Chefsparens svar indikerar ett mer prestigelöst förhållande mellan Erik och Elsa, än mellan Pia och Per. Det prestigelösa förhållandet i samledarskapet är något vi återkommer till längre fram i vår analys.

Mellan Pia och Per (delande chefer på Produktionsföretaget) råder någon slags ömsesidig respekt för varandras kunskaper och erfarenheter inom de olika ansvarsområdena. Denna ömsesidiga respekt att inte trampa in på varandras expertområde kan förhindra möjligheten till en prestigelös relation som är så viktigt för att kritiskt kunna granska varandra och tillsammans genom reflektion nå ett högre lärande. I de frågor som rör exempelvis produktionsutveckling rådfrågar Pia Per, snarare än diskuterar och reflekterar kring befintliga och potentiella arbetsätt. Oftast verkar det inte ens vara en fråga om att rådfråga, utan snarare helt enkelt om att överföra information för att underlätta övergångarna mellan de olika faserna inom utvecklings- och produktionsfasen.

Den främsta anledningen till att arbeta med delat ledarskap är idag att det behövs någon som har hand om de olika delarna inom avdelningens område, med tanke på det flöde vi vill ha i produktionen. (Per)

På Produktionsföretaget där de delande cheferna *inte* gemensamt ansvarar för samma arbetsuppgifter, uteblir den viktiga gemensamma prestigelösa och kritiska reflektionen, det som Döös och Wilhelmson (2000) kallar för dialogkompetens som bland annat innebär att ifrågasätta sina egna ståndpunkter och kritiskt granska andras. Per och Pia anser båda att de är kunniga inom olika områden och dialogkompetensen kring arbetsuppgifterna uteblir därmed. Avseende de områden Pia och Per har gemensamt, så som utvecklingssamtal och lönesättning av personalen exempelvis, uppfattar vi det som att Per följer Pias råd i frågorna då hon har lång erfarenhet i området samt att han starkt värdesätter hennes erfarenhet i företaget och rutinerna som råder där. Detta medför att diskussionen aldrig hamnar på den nivå där ett utbyte i form av ifrågasättande blir möjligt.

Då lärande ur vår synvinkel är erfarenhetsbaserat och handlingsinriktat samt ständigt relaterat till vad kontexten erbjuder och kräver (Granberg, 2004) ser vi det som ett hinder för Pias och Pers lärande att de i så liten utsträckning tar del av varandras erfarenheter och kontexter. Per säger under intervjun att de båda två antagligen är för fega för att ge varandra konstruktiv feedback. Vi är sällan oeniga om något, berättar han. De är enligt Per mycket ödmjuka båda två och har inga heta diskussioner.

Självfallet lär Per och Pia dagligen i sitt arbete, men den nytta de kunde dra av att vara två tycks gå förlorad i och med att det inte krävs av dem att dela ansvar för de olika delarna inom ledarskapet, samt att de respekterar varandras kunskaps- och erfarenhetsområden så starkt att det i dessa frågor snarare blir en fråga om rådfrågande än ifrågasättande och testande av nya sätt och möjligheter. Avgörande verkar således vara att man delar arbetsuppgifterna och i stort är lika insatt och innehar samma kunskapsnivå inom dessa uppgifter, samt att man inför varandra är helt och hållet prestigelösa så att man ”törs” ge konstruktiv feedback, ifrågasätta och kritisera. Eller med andra ord; att man har ett prestigelöst förhållande till varandra.

Utifrån materialet finner vi utsagor som pekar på vikten av kritisk reflektion och ifrågasättande för att nå den högre ordningens lärande, vilket i sin tur förutsätter att förhållandet med den person som man ”bollar” idéer och tankar med är prestigelöst. Detta resonemang stämmer väl överens med vad Wilhelmson (2006) finner i sin studie om kollektivt transformativt lärande. Wilhelmson (2006) menar att delat ledarskap kan erbjuda potential för djupare lärande i det dagliga arbetet då de delande cheferna har en kommunikativ relation där grundvärderingar och sätt att handla öppet delas och kritiskt reflekteras kring. Potential för transformativt lärande uppstår alltså då olika åsikter nogt och medvetet prövas och ens referensramar stegvis förändras. Trygghet och prestigelöshet mellan de två delande cheferna tycks vidare vara viktiga parametrar för att ett transformativt lärande ska uppstå (Wilhelmson, 2006).

### ***Vikten av kritisk reflektion***

Samarbetsformen för det funktionellt delade ledarskapet på Produktionsföretaget kräver inte att Pia och Per sätter sig in i varandras områden, de anser båda att de är bra på olika saker vilket gör att förhållandet mellan dem inte är fullt ut prestigelöst. Man ifrågasätter inte den man anser är bättre på något om det inte är för att man måste gemensamt stå till svars för de beslut som fattas av den andre inom dennes kunskapsområde. När man däremot måste ha ”gemensam front utåt” tvingas man vara insatt i bakgrund till beslut och de konsekvenser dessa kan ge, vilket kräver ifrågasättanden och utbyte av idéer.

På många sätt kan man ur vårt material finna svar som visar på fördelarna för lärande ur ett miljöpedagogiskt perspektiv hos Erik och Elsa. Ett exempel är på vilket sätt de fattar sina beslut. De säger båda att de anser att besluten de fattar blir bättre då de ”stöts och blöts” fram. Processen tar längre tid men de har, när beslutet fattas, väl underbyggda argument till varför de fattar ett visst beslut. Denna process kräver ständiga avstämningar, allt diskuteras fram, vilket tar tid men när det är gjort är besluten väl genomtänkta.

Utifrån det miljöpedagogiska perspektivet lär människan genom att själv konstruera kunskap för att uppnå och vidmakthålla en jämvikt. Denna kunskap tas in från kontexten och ställs mot kunskap som individen redan bär med sig i vad Döös (1997) beskriver som tankenätverk. Denna aktiva kompensatoriska adaptation, som Piaget (1929) beskriver som assimilation och ackommodation, sker ständigt när vi tar in ny information och nya intryck. I det delade ledarskapet, där både ansvar och befogenheter över arbetsuppgifter delas mellan två människor som i Eriks och Elsas samledarskap, finner vi i vårt material svar som indikerar att det hos dem är vanligare med ackommodation än hos den ensamma chefen. Ackommodation är den del av adaptationen där individens befintliga kognitiva strukturer förändras till att passa med den nya information som hon tar in via sina sinnen (Piaget, 1972). Då de delande cheferna tillsammans ansvarar för sitt arbetssätt ”tvingas” de också reflektera över detta. Argyris & Schöns (1978) double-loop lärande går just ut på att reflektera över rådande arbetssätt, normer och värderingar inom organisationen. När Elsas och Eriks referensramar ställs inför nya problem eller möjligheter, är sannolikheten större att de förändras då de tillsammans tar in såväl den nya kunskapen som den andras syn på, erfarenheter av och associationer kring denna. Genom att de förställningar de tidigare haft medvetandegörs och ifrågasätts sker ett transformativt lärande (Mezirow, 2000 och Wilhelmson 2005, 2006). Hos den som ensam tar in ny kunskap är sannolikheten stor att denna assimileras till befintliga tankenätverk hos individen, handlingarna sker hos dessa chefer främst inom det anpassningsinriktade lärandet (Ellström, 1996). Då individen inför exempelvis beslutsfattande tvingas ta del av en annan individs tankenätverk i kombination med ny kunskap, finner vi - i

svaren från intervjuer med Elsa och Erik - att processen blir längre och att den ger upphov till större förändringar i tankenätverken än hos den som inte har någon annans erfarenheter, associationer och därmed åsikter att ta hänsyn till. ”Besluten blir mer underbyggda då de stöts och blöts fram”, säger Erik och vi ser detta som en del i det kollektiva transformativa lärande som uppstår inom den kommunikativ kontext som samledarskapet utgör.

## 7. DISKUSSION

*Vi påbörjade denna studie med syftet att genom en jämförande studie undersöka hur formellt delande chefer ser på sitt eget lärande. För att belysa de delande chefernas lärande intervjuade vi dels delande chefer, dels ensamma chefer på samma ledarnivå inom två olika företag. Vår forskningsfråga är därför; "Hur ser två formellt delande chefspar på sitt eget lärande i jämförelse med två ensamma chefer?" Vi önskar således i vår studie belysa lärandet hos de delande cheferna, varför själva jämförelsen av ledarskapsformerna är en metod för detta, inte vårt undersökningsfokus.*

Vi har alltigenom studien utgått ifrån det miljöpedagogiska perspektivet. Vi vill därför inledningsvis i vår diskussion visa på vår medvetenhet och påminna om att det antagna perspektivet gör att vi ser och tolkar resultatet inom ramen för tidigare presenterade teorier. Det är möjligt och troligt att tolkning av resultatet utifrån ett annat perspektiv skulle lyfta fram andra aspekter, men vi har alltså valt att utgå från det miljöpedagogiska perspektivet i denna studie. Vi är även medvetna om att vi möjligtvis kunnat finna fler infallsvinklar i materialet utifrån det aktuella perspektivet men valt att göra denna avgränsning med hänsyn till studiens tänkta omfattning.

Följande nämnare visade sig, utifrån vårt antagna miljöpedagogiska perspektiv, vara gemensamma för samtliga intervjuade chefer; Cheferna anser att reflektionen har betydelse för deras egen utveckling och lärande. Det är framförallt avsaknaden av reflektion som lyfts fram under intervjuerna. Samtliga chefer talar om att detta är något man tyvärr inte avsätter tid för, utan något man försöker hinna med mellan "brandkårutryckningar" eller till och från jobbet. Att ha någon att bolla idéer med är en annan nämnare som kommer upp under intervjuerna. Cheferna vill ha någon att tala med om jobbet, gärna någon som är kunnig inom det område man är verksam i, någon man respekterar och inte har en beroendeställning till. Befogenheter, "frihet under ansvar" eller "högt i tak" är uttryck för det utrymme cheferna önskar för att utöva sitt chefskap. Cheferna vill kunna utföra handlingar på nya sätt, prova sig fram och på så sätt utveckla sitt ledarskap.

Utifrån studiens resultat finner vi utsagor som indikerar att det delade ledarskapet i sig inte är en bidragande faktor till ökat lärande hos cheferna. Det är snarare *hur* man delar, än *att* man delar som är avgörande för chefernas lärande i det delade ledarskapet.

Det delande ledarskapet på Produktionsföretaget som leder genom att dela på chefskapet på ett mer funktionellt sätt med uppdelade ansvarsområden verkar, enligt vår tolkning av resultatet, inte ha det nära samarbete och den reflekterande dialog som krävs för att nå ett djupare lärande. Genom att cheferna inte gemensamt ansvarar för chefskapets alla delar har de heller inte behov av att ha ett nära samarbete och ständigt föra dialog i syfte att skapa samsyn och fatta gemensamma beslut. Formen för det delade ledarskapet tvingar dem alltså inte att kritiskt ifrågasätta varandras vedertagna referensramar och skapa en förståelse för den andres föreställningar och erfarenheter. De två cheferna är experter inom sitt eget ansvarsområde vilket tycks medföra att deras relation inte fullt ut är prestigelös. De hyser stor respekt inför varandras kunskaper vilket hindrar dem från att ifrågasätta varandras arbetssätt och beslut. Den kritiska reflektionen som enligt miljöpedagogiken är en förutsättning för lärande uteblir. Som tidigare nämnts så ses lärande inom det miljöpedagogiska perspektivet som en erfarenhetsbaserad process i vilken individen i samspel med omgivningen på något sätt förändrar sitt sätt att tänka och handla (se t ex Kolb, 1984, Döös, 2001). Tid och utrymme för

reflektion kring tidigare erfarenheter ses som en viktig aspekt för att lärande ska komma till stånd (se t ex Ellström, 1996, Mezirow, 2000).

Enligt vår tolkning utifrån teori och resultat så ser vi inte att denna funktionella form av delat ledarskap ger de delande cheferna någon favör i jämförelse med de ensamma chefernas möjligheter till lärande i det dagliga arbetet. Exempel som styrker det antagandet får vi från en av de ensamma cheferna. Den ensamma chefen berättar om den nära dialog hon har med sin chef, där hon får möjlighet att bolla idéer och inhämta råd. Detta utbyte kan sägas likna det samarbete som de funktionellt delande cheferna beskriver när de berättar om sitt sätt att dela ledarskap. Enligt vår uppfattning så skapar dessa arbetsrelationer inte naturligt förutsättningar för kritisk reflektion. Chefernas intervjuцитat indikerar att de reflektioner som sker är begränsade till givna villkor och att lärandet sker inom en given kontext. Ellström (2002) uttrycker det i termer av ett anpassningsinriktat lärande, där metoder och/eller mål är givna. Så vår slutsats blir att skillnaden mellan en funktionellt delande chefs- och en ensam chefs syn på sitt eget lärande i arbetet tycks vara obefintlig eller mycket liten.

Det vi uppmärksammat utifrån vår studies resultat är att det andra chefsparet, de delande cheferna på Tjänsteföretaget, i högre grad har inslag av de faktorer som främjar ett högre ordningens lärande. Detta tycks bero på den samarbetsform som de valt att dela ledarskapet på, en samarbetsform som liknar vad Döös m.fl. (2003) kallar för samledarskap. Samledarskapet innebär att de båda cheferna på heltid, både formellt och i praktiken, delar på ledningsfunktionen i meningen att ha den gemensam. Ledarna har samma ansvar och befogenheter, delar gemensamt på arbetsuppgifter och innehar samma ansvar för medarbetarna. (Döös m.fl., 2003).

I samledarskapet, där samtliga befogenheter och ansvarsområden är gemensamma, krävs att cheferna har en samsyn och står enade bakom samtliga beslut för att inte skapa otydlighet i relationen till kollegor, medarbetare och chefer i organisationen. De samledande cheferna på Tjänsteföretaget berättar hur de försöker avsätta tid för reflektion och att de har ambitionen att vara lika insatt och uppdaterad inom chefskapets alla delar, trots att de av praktiska skäl ibland delar upp vissa sysslor. I början av sitt samledarskap lade de ner mycket tid på att resonera kring och utvärdera sitt ledarskap för att på så sätt skapa en tydlig samsyn. Även om cheferna menar att de idag inte tar sig tid för gemensam reflektion i samma utsträckning som de gjorde i början och anser sig ha otillräckligt med tid för reflektion över huvudtaget så berättar de samtidigt att de dagligen har små avstämningar för att checka läget med varandra om det dykt upp något som de bör resonera om tillsammans. De menar att ledarskapet kräver att de kontinuerligt står enade i beslut och hållning. Detta visar, menar vi, att de båda cheferna mer eller mindre medvetet genom sitt samledande arbetssätt har en naturlig och daglig kommunikativ relation. En relation som tycks vara prestigelös och baseras på gemensamma grundvärderingar. Det prestigelösa förhållandet underlättas troligen av att de båda cheferna, både formellt och i praktiken, är lika mycket chef i organisationens ögon. Tidigare studier har visat att delat ledarskap kan erbjuda potential för djupare lärande i det dagliga arbetet då de delande cheferna har en kommunikativ relation där grundvärderingar och sätt att handla öppet delas och kritiskt reflekteras kring. Trygghet och prestigelöshet mellan de två delande cheferna är också viktiga parametrar för att det transformativa lärandet ska uppstå (Wilhelmson, 2006).

De samledande cheferna i vår studie ger även uttryck för att deras sätt att samarbeta främjar möjligheten att fatta väl underbyggda beslut. Beslutsprocessen kan ta en del tid men när de väl fattat ett beslut står cheferna starka bakom beslutet, dels för att det är ordentligt

genomarbetat där olika tillvägagångssätt och konsekvenser diskuterats igenom, dels för att "två är starkare än en" och att de därmed klarar av att stå upp för sina idéer och gå utanför sina handlingsutrymmen, vilket enligt Ellström (1992) är en avgörande faktor för att nå den högsta handlingsregleringsnivån där det utvecklingsinriktade lärandet sker. För att nå dit krävs att individen kritiskt analyserar och vid behov förändrar sina arbets- och livsvillkor, d v s lärandet förutsätter ett överträdande av det givna handlingsutrymme som individen möter i sin verksamhet.

Vi menar att dessa faktorer som samledarskapet erbjuder de båda cheferna på Tjänsteföretaget torde öppna upp för ett kritiskt ifrågasättande av varandras tankar och föreställningar. Chefernas gemensamma ansvar för chefskapets alla delar gör att de tillsammans tvingas reflektera över rådande arbetssätt, normer och värderingar för att skapa samsyn i ledarskapet. Det uppstår ett så kallat double-loop lärande (Argyris & Schön, 1978), d v s en högre ordningens lärande.

Utifrån vår tolkning av denna studies resultat så drar vi slutsatsen att formen för det delade ledarskapet har betydelse för chefernas lärande. Vidare tycker oss även se att samledarskapets ingredienser öppnar upp för lärande genom dess prestigelösa samarbete där de delande cheferna gemensamt löser arbetsuppgifter i en kommunikativ relation och genom kritisk reflektion ifrågasätter varandras givna referensramar. Vilket i sin tur främjar ett överskridande av befintliga handlingsutrymmen som leder till förändrat sätt att tänka och agera hos cheferna.

Förslag till fortsatt forskning inom området delat ledarskap skulle kunna vara att undersöka hur delande ledarpars chefer, chefskollegor och medarbetare ser på ledarskapsformen. Genom att uppmärksamma och lära mer om delat ledarskap, dess styrkor och svagheter, så skulle ledarskapsformen kunna bli ett mer vedertaget sätt att leda på i organisationer och lösgöra lite av de traditionella ledarskapsstrukturer som fortfarande råder i stor utsträckning. Samtidigt öppnar man upp för tanken om skapande av fler alternativa sätt att leda i dagens och framtida arbetsliv.

Då vår studie indikerar att det främst är den kritiska reflektionen i samledarskapet som bidrar till chefernas lärande, vore det i framtida studier intressant att studera huruvida detta är en återkommande faktor för lärande även i andra sammanhang. Är detta verkligen förutsättningsskillnaden för lärandet mellan ensamma och delande chefer? Forskning kring prestigelösa relationer och det kritiska ifrågasättande som man finner däri är intressanta inte bara i forskning kring delat ledarskap, utan även i studerandet av lärande i stort.

## 8. REFERENSER

- Agyris, C., Schön, D.A. 1978. *Organizational Learning*, Reading: Addison Wesley.
- Bryman, A. 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bryman, A. 2004. *Social research methods*. 2nd ed. USA: Oxford University Press.
- Carlsson, C. 2002. *Konsten att dela på jobbet: delat ledarskap*. Tidningen Chef, nr 2, s 50-51.
- Döös, M. 1997. *Den kvalificerande erfarenheten. Störningar vid automatiserad produktion*. Doktorsavhandling, rapport nr. 84. Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.
- Döös, M. 2001. Med arbetsuppgiften som glasögon. I Tedenljung, D. red.: *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.
- Döös, M., Ohlsson, J. 1999. Relating theory construction to practice development – some contextual didactic reflections. In Ohlsson, J., Döös, M. (red.): *Pedagogic interventions as conditions for learning – the relations between theory and practice in some contextual didactic examples* (5-13). Report No. 34, Seminar on Contextual Didactics and Knowledge Formation. Stockholm: Department of Education, Stockholms University.
- Döös, M., Wilhelmson, L. 2003. Delat ledarskap – en trend i vardande?. s 323–344 i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv – forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling nr 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M., Wilhelmson, L., Hemborg, Å. 2003. Delat ledarskap som möjlighet. s 182-211 i Wilhelmson, L. (red). *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik*. Arbetslivsinstitutet: Stockholm.
- Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L., Hemborg, Å. 2005. *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Arbetslivsinstitutet: Stockholm.
- Ellström, P-E. 1992. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. 1996. *Arbete och lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Forslin, J., Kira, M. 2000. *Från intensiva till uthålliga arbetsystem - en litteraturstudie*. I Barklöf. 2000.
- Granberg, O., Ohlsson, J. 2000. *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.



Granberg, O. 1996. *Lärande i organisationer: professionella yrkesutövares strategier vid organisatorisk förändring*. Doktorsavhandling, rapport nr 28. Seminariet om miljöpedagogik och kunskapsbildning. Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

Granberg, O. 2004. *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Hagberg, C. 2006. *Hur upplever tre delande ledarpar sitt lärande? En studie om delat ledarskap och lärande ur ett organisationspedagogiskt perspektiv*. Kandidatuppsats. Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

Heenan, D. A., Bennis, W. 1999. *Co-Leaders. The power of great partnerships*. John Wiley & Sons. Inc. New York.

Karlsson, J., Rubensson, C. 2001. *Delat ledarskap. En ledarduo i samverkan*. Magisteruppsats. Sektionen för ekonomi och teknik, Högskolan i Halmstad.

Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

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

LeCompte, M.D., Goetz, J. R. 1982. Problems of reliability and validity in ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52:31-60. I Bryman, A. 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Mezirow, J. 1990. *Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.

Mezirow, J. 2000. Learning to think like an adult. Core concepts of transformation theory, s 3-31. In Mezirow, J. (red.) *Learning as transformation. Critical perspectives on a theory in progress*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ohlsson, J. 2001. *Den överhettade arbetsmänniskan*. I Tedenljung, D. red.: *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.

O'Toole, J., Galbraith, J., Lawler, E E I. 2002. When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review*, 44 (4, Summer 2002), 65-83.

Pearce, C. L., Conger, J. A. 2003. *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Perris, C. 1986. *Kognitiv terapi i teori och praktik*. Stockholm: Natur och Kultur.

Piaget, J. 1929. *The child's conception of the world*. New York: Basic Books.

Sally, D. 2002. Co-leadership: Lessons from republican Rome. *California Management Review*, 44(4, Summer 2002), 84-99.

Schön, D. 1983. *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.

Schön, D. 1987. *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.

Stensmo, C. 1994. *Pedagogisk filosofi. En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Troiano, P. 1999. Sharing the throne. *Management Review*, 88 (2), 39-43.

Tyrstrup, M. 2002. *Tidens furstar. Om tid, företagsledning och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

Wilhelmson, L. 2005. Transformativt lärande – en teori som tar ställning, s 59-71 i Bron, A., Wilhelmson, L. (red.) *Lärprocesser i högre utbildning*. Stockholm: Liber.

Wilhelmson, L. 2006. *Transformative learning in joint leadership*. *Journal of Workplace Learning*. vol. 18, s 495 – 507.

## Bilaga 1

### Begäran om samtycke för behandling av personuppgifter

Kandidatuppsats 10 p

Pedagogiska Institutionen, Stockholms Universitet

Denna C-uppsats genomförs vid Pedagogiska Institutionen vid Stockholms Universitet. Handledare är Marianne Döös, docent i pedagogik, Arbetslivsinstitutet. Examinator är Jon Ohlsson, fil.dr i pedagogik med inriktning mot lärande i arbetslivet, Pedagogiska institutionen.

Såväl Arbetslivsinstitutet som Pedagogiska Institutionen bedriver och främjar forskning och utbildning samt utvecklingsprojekt som rör arbetsliv, arbetsmiljö och relationer på arbetsmarknaden. För att fullgöra denna verksamhet är det viktigt att vi kan registrera och behandla personuppgifter. Enligt personuppgiftslagen (PUL) skall den registrerade lämna sitt samtycke för att behandling av personuppgifter skall få ske, även om uppgifterna som i detta fall anonymiseras.

Syftet med studien är att göra en jämförelse mellan ”ensamma chefers” och ”delande chefers” möjligheter och/eller hinder för kompetensutveckling och lärande. Resultatet av studien kommer att presenteras så att individers integritet skyddas dvs. namn på företag och enskilda kommer att tas bort. Det är frivilligt att svara på forskarnas frågor.

Vi ber Dig att bekräfta nedan att Du samtycker till behandling av personuppgifter enligt ovanstående beskrivning.

---

Ort, datum

---

Underskrift

---

Namnförtydligande

Om Du vill ha ytterligare information om hur Dina personuppgifter används eller om Du vill ändra tidigare lämnade uppgifter är Du välkommen att ta kontakt med oss.

Josefin Svensson 0735814967

Johanna Åsberg 0703205910

Personal, arbetsliv- och organisationsprogrammet, 120p.  
Pedagogiska Institutionen  
Stockholms Universitet

## Bilaga 2

### Intervjuguide – Delande chef (A)

#### Undersökningsfokus

Syftet är att genom en jämförande studie studera hur formellt delande chefer ser på sitt eget lärande. Genom att undersöka hur delande chefer i förhållande till ensamma chefer inom samma verksamhet ser på sitt eget lärande tror vi oss tydligare kunna belysa chefers lärande inom ledarskapsformen delat ledarskap.

Forskningsfråga: Hur ser två formellt delande chefspar på sitt eget lärande i jämförelse med två ensamma chefer?

#### Introduktion

- Begäran om samtycke (blankett)
- Information till intervjuperson (presentation av oss, uppsatsens syfte samt genomförande av intervju)

#### BAKGRUND

##### 1A

**Hur länge har du varit chef?**

*(Dels här, dels på annat ställe)*

##### 2A

**Vilken chefsnivå befinner du dig på? Befattning/position?**

*(Vad innebär din befattning? Vilken typ av verksamhet? Hur många direkt underställda har du?)*

##### 3A

**Trivs du i din roll som chef?**

##### 4A

**Hur länge har du delat ditt chefskap?**

##### 5A

**Hur uppkom idén/tanken/förslaget att dela?**

##### 6A

**Hur delar ni på ert chefskap?**

*(Ifyllande av matris – Form av Delat Ledarskap)*

##### 7A

**Har ni någon formell rangordning sinsemellan (över/under/likställd)?**

## HANDLINGSUTRYMME

### 8A

**Vilka är dina arbetsuppgifter? (En vanlig dag på jobbet)**

### 9A

**Hur ser du på dina möjligheter att lära och utvecklas i ditt arbete?**

*(Givande dialog med kollegor, utbildningar, resurser, nytänkande organisation... ”reflekterar fram” nya idéer, tänker i nya banor efter feedback om konsekvenser...?)*

### 10A

**Vad är handlingsutrymme för dig?**

### 11A

**Hur ser du på ditt handlingsutrymme som chef?**

### 12A

**Upplever du att du har möjlighet att prova nya vägar i ditt chefskap?**

*(Räcker din tid till att testa alternativa lösningar på återkommande problem?)*

### 13A

**Vilka begränsningar för att pröva nya arbetsmetoder finns i ditt arbete?**

*(tid, allt sker på rutin, brandutryckningar, otillräckliga befogenheter, otillräckliga resurser...)*

### 14A

**Hur går det till när du ska fatta ett beslut?**

*Gällande de beslut du har befogenheter att fatta själv, hur ser processen ut? (ad hoc eller ber att få tänka över det hela innan besked...?)*

### 15A

**Vad tror du att du vinner på att dela ditt chefskap med någon?**

### 16A

**Vad tror du att du skulle vinna på att *inte* dela ditt chefskap med någon?**

## REFLEKTION

### 17A

**Har du tid att reflektera över dina handlingar i ditt dagliga arbete?**

- Tror du att ditt chefskap skulle se annorlunda ut om du hade tid för reflektion?
- Vilken betydelse tror du att reflektionen skulle ha för din personliga utveckling i ditt arbete?

### 18A

**Vad är reflektion för dig?**

*- Hur reflekterar du? (Sitta ner i lugn och ro, fundera på hur det gick, vad som kunde göras bättre, vad som var bra, vad man vill ändra till nästa gång, stanna upp, ensam, med annan (samledare), tyst, i dialog, i handling?)*

- När/Var reflekterar du över de handlingar du utför som ledare? (på arbetet, på väg hem, tillsammans med kollegor (samledare), hemma?)

#### **19A**

**Tycker du att det finns en balans mellan handlingar som utförs på rutin och handlingar som kräver mer reflektion/planering i ditt arbete?** *Rutin: vissa saker kanske är mer lätta än andra, sitter ryggmärgen för att man gjort de så många ggr. Motsatsen: Mera tankekrävande arbetsuppgifter, måste tänka på vad konsekvenserna kan bli... nya situationer mm.*

#### **20A**

**Har du någon på jobbet som du bollar idéer med?**

#### **21A**

**Har du någon på jobbet som utmanar dig till kritisk reflektion, som får dig att tänka i nya banor och fundera kring dina värderingar?**

#### **22A**

**Hur får du feedback på ditt arbete?**

#### **23A**

**Hur tar du tillvara på den feedback du får?**

#### **24A**

**Vilken betydelse tror du att reflektionen har för din personliga utveckling som chef?**

### **AVSLUTANDE FRÅGOR**

#### **25A**

**Vad anser du vara avgörande för din personliga utveckling som chef?**

#### **26A**

**Vad är det som hindrar dig från att utvecklas som chef i ditt arbete idag?**

#### **27A**

**Har du förändrats som chef efter det att du började dela ditt chefskap?**

#### **28A**

**Hur gammal är du?**

#### **29A**

**Vad har du för utbildning?**

### **SUMMERING FRÅGOR?**

## Bilaga 3

### Intervjuguide – Ensam chef (B)

#### Undersökningsfokus

Syftet är att genom en jämförande studie studera hur formellt delande chefer ser på sitt eget lärande. Genom att undersöka hur delande chefer i förhållande till ensamma chefer inom samma verksamhet ser på sitt eget lärande tror vi oss tydligare kunna belysa chefers lärande inom ledarskapsformen delat ledarskap.

Forskningsfråga: Hur ser två formellt delande chefspar på sitt eget lärande i jämförelse med två ensamma chefer?

#### Introduktion

- Begäran om samtycke (blankett)
- Information till intervjuperson (presentation av oss, uppsatsens syfte samt genomförande av intervju)

## BAKGRUND

### 1B

**Hur länge har du varit chef?**

*(Dels här, dels på annat ställe)*

### 2B

**Vilken chefsnivå befinner du dig på? Befattning/position?**

*(Vad innebär din befattning? Vilken typ av verksamhet? Hur många direkt underställda har du?)*

### 3B

**Trivs du i din roll som chef?**

## HANDLINGSUTRYMME

### 4B

**Vilka är dina arbetsuppgifter? (En vanlig dag på jobbet)**

### 5B

**Hur ser du på dina möjligheter att lära och utvecklas i ditt arbete?**

*(Givande dialog med kollegor, utbildningar, resurser, nytänkande organisation... ”reflekterar fram” nya idéer, tänker i nya banor efter feedback om konsekvenser...?)*

### 6B

**Vad är handlingsutrymme för dig?**

### 7B

**Hur ser du på ditt handlingsutrymme som chef?**

**8B**

**Upplever du att du har möjlighet att prova nya vägar i ditt chefskap?**

*(Räcker din tid till att testa alternativa lösningar på återkommande problem?)*

**9B**

**Vilka begränsningar för att pröva nya arbetsmetoder finns i ditt arbete?**

*(tid, allt sker på rutin, brandutryckningar, otillräckliga befogenheter, otillräckliga resurser...)*

**10B**

**Hur går det till när du ska fatta ett beslut?**

*Gällande de beslut du har befogenheter att fatta själv, hur ser processen ut? (stående fot, ber att få tänka över det hela innan besked...?)*

**11B**

**Vad tror du att du skulle vinna på att dela ditt chefskap med någon?**

**12B**

**Vad tror du att du vinner på att inte dela ditt chefskap med någon?**

## **REFLEKTION**

**13B**

**Har du tid att reflektera över dina handlingar i ditt dagliga arbete?**

- *Tror du att ditt chefskap skulle se annorlunda ut om du hade tid för reflektion?*
- *Vilken betydelse tror du att reflektionen skulle ha för din personliga utveckling i ditt arbete?*

**14B**

**Vad är reflektion för dig?**

- *Hur reflekterar du? (Sätta sig ner i lugn och ro, fundera på hur det gick, vad som kunde göras bättre, vad som var bra, vad man vill ändra till nästa gång, stanna upp, ensam, med annan (samledare), tyst, i dialog, i handling?)*
- *När/var reflekterar du över de handlingar du utför som ledare? (på arbetet, på väg hem, tillsammans med kollegor (samledare), hemma?)*

**15B**

**Tycker du att det finns en balans mellan handlingar som utförs på rutin och handlingar som kräver mer reflektion/planering i ditt arbete?**

*Rutin: vissa saker kanske är mer lätta än andra, sitter ryggmärgen för att man gjort de så många ggr. Motsatsen: Mera tankekrävande arbetsuppgifter, måste tänka på vad konsekvenserna kan bli... nya situationer mm.*

**16B**

**Har du någon på jobbet som du bollar idéer med?**

**17B**



**Har du någon på jobbet som utmanar dig till kritisk reflektion, som får dig att tänka i nya banor och fundera kring dina värderingar? – UTVECKLA!**

**18B**

**Hur får du feedback på ditt arbete?**

**19B**

**Hur tar du tillvara på den feedback du får?**

**20B**

**Vilken betydelse tror du att reflektionen har för din personliga utveckling som chef?**

## **AVSLUTANDE FRÅGOR**

**21B**

**Vad anser du vara avgörande för din personliga utveckling som chef?**

**22B**

**Vad är det som hindrar dig från att utvecklas som chef i ditt arbete idag?**

**23B**

**Hur gammal är du?**

**24B**

**Vad har du för utbildning?**

## **SUMMERING FRÅGOR?**

Tack!

## Bilaga 4

### Matris

### Form av Delat Ledarskap

(exempel)

	<b>Formellt</b>	<b>I praktiken</b>
<b>Arbetsuppgifter</b>	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>
<b>Ansvar</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat
<b>Befogenheter</b>	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat	<b>Gemensamt</b> eller uppdelat
<b>Personal</b>	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>	Gemensamt eller <b>uppdelat</b>