

Delat ledarskap i medarbetarperspektiv

Medarbetar- och cheferfarenheter vid två företag

Soma Biglari

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2006:39

ISSN 1401-2928

Enheten för arbetshälsa

Enhetschef: Ewa Wigaeus Tornqvist



Arbetslivsinstitutet

Sammanfattning

Delat ledarskap, i bemärkelsen att två chefer samarbetar tätt i sin chefsposition, har i forskning och praktik förts fram som ett bra alternativ för chefer. Kunskapen om hur medarbetare till delande chefer ser på delat ledarskap är dock mycket begränsad. Syftet är här att sätta delat ledarskap i medarbetarperspektiv. Medarbetares uppfattningar om och erfarenheter av delat ledarskap beskrivs dels allmänt avseende inställning till samt för- och nackdelar med ledarskapsformen, dels mer specifikt vad avser relationen mellan delande chefer och deras medarbetare. Avsikten var att undersöka delande chefer som kunde antas ha byggt upp en gemensam relation till sina medarbetare. Undersökningen är utförd vid två företag och baseras på intervjuer med nio medarbetare och två chefspar som delar ledarskap. De två företagens delade ledarskap skiljde sig kraftigt åt. Medarbetarna på de två företagen hade därmed olika erfarenheter av och uppfattningar om delat ledarskap. Vid det ena företaget var medarbetarna allmänt positiva till det delade ledarskapet, uppfattade att det fungerade och att det fanns en gemensam relation från de två cheferna som också hade förtroende för varandra. Medarbetarna kände sig i huvudsak delaktiga och var själva mellanchefer. På det andra företaget uppfattade medarbetarna inte ledarskapet som delat i meningen gemensamt. Därmed fanns inte heller någon gemensam relation från cheferna. Medarbetarna föredrog att ha en chef och upplevde dubbla budskap som ett problem. De kände sig dock delaktiga i meningen att de till viss del kunde framföra missnöje och påverka sin arbetssituation.

Förord

Delat ledarskap har i ringa omfattning uppmärksammats inom ledarskapsforskningen och fältet har många vita fläckar. Ett område där kunskap behövs är hur delat ledarskap uppfattas ur medarbetarperspektiv. Föreliggande rapport kan därmed ses som ett steg i riktning mot att täppa till kunskapsluckor angående medarbetares erfarenheter av att ha två personer som närmaste chef. Studien har genomförts vid två företag och omfattar i det ena fallet medarbetare som själva är i mellancheftsställning.

Rapporten är en omarbetning av en 20-poängsuppsats vid Linköpings universitets psykologprogram (Biglari, 2005). Den undersökning som härmed avrapporteras har utförts i anknötning till forskningsprojektet ”Delat ledarskap – om utveckling av chefs- och medarbetarskap” (se även Bilaga 2 för publikationslista). Projektet bedrivs vid Arbetslivsinstitutet med delfinansiering av Vinnova och undersöker under vilka förutsättningar, hur och varför, delat ledarskap kan vara intressant för utveckling av chefs- och medarbetarskap. Syftet är trefaldigt: en kunskapsgenererande och granskande forskningsansats angående organisering av ledar- och medarbetarskap; en stödjande utvecklingsansats samt ett spridande av kunskap som når ut till fler än dem som är direkt involverade.

Stockholm i maj 2006

Marianne Döös
projektledare

Ett stort tack till alla respondenter som har ställt upp på att bli intervjuade.

Tack Marianne Döös, forskare och projektledare på ALI, för engagemang, stöd och inspiration. Jag vill passa på att tacka framförallt Lena Wilhelmson och Marika Hanson samt även Tomas Backström och Åsa Hemborg som har ställt upp och svarat på mina frågor och funderingar samt visat intresse för hur arbetet har framskridit.

Stockholm i oktober 2006

Soma Biglari

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Förord	3
Inledning	6
Tidigare studier om delat ledarskap	8
Begreppet delat ledarskap	8
Varför delat ledarskap?	9
Delat ledarskap och medarbetare	10
Syfte	13
Metod	15
Val av företag och respondenter	15
Genomförande och datainsamling	15
Bearbetning och analys av data	17
Etiska överväganden	17
Begränsningar	17
Uppfattningar om delat ledarskap på byggföretaget	19
Byggföretaget och dess delade ledarskap	19
Medarbetarerfarenheter av det delade ledarskapet	19
Medarbetares relation till var chef för sig	20
Delande chefers gemensamma relation till medarbetaren	20
Delande chefers inbördes relation	21
För- och nackdelar med delat ledarskap	22
Medarbetarnas möjlighet att framföra kritik uppåt i organisationen	23
Delande chefers olika roller	23
Delande chefer på byggföretaget	23
Relation till medarbetare och deras delaktighet	23
Delande chefers inbördes relation	24
För- och nackdelar med delat ledarskap	24
Medarbetare och delande chefer på byggföretaget – en sammanfattning	25
Uppfattningar om delat ledarskap på återvinningsföretaget	26
Återvinningsföretaget och dess delade ledarskap	26
Medarbetarerfarenheter av det delade ledarskapet	26
Medarbetares relation till var chef för sig	26
Delande chefers gemensamma relation till medarbetaren	27
Delande chefers inbördes relation	27
För- och nackdelar med delat ledarskap	27
Medarbetares möjlighet att framföra kritik uppåt i organisationen	28
Delande chefers olika roller	28
Delande chefer på återvinningsföretaget	28
Relation till medarbetare och deras delaktighet	29
Delande chefers inbördes relation	29
För- och nackdelar med delat ledarskap	29
Medarbetare och delande chefer på återvinningsföretaget – en sammanfattning	29
Diskussion	31
Byggföretaget	31
Återvinningsföretaget	32
Slutsatser	33
Referenser	35

Bilaga 1 – Intervjuguider och blankett för samtycke	37
Bilaga 2 – Publikationer om delat ledarskap	42

Inledning

Det bedrivs mycket forskning kring ledarskap och olika ledarskapsstilar. Organisationer beskrivs som allt mer komplexa, och ledarnas olika stil har kommit att anses betyda mer och mer för hur organisationerna klarar sig i den konkurrens som råder (Kotter, 2001; Souba, 2004). Vissa organisationsforskare (Gouws, 1999; O'Toole, Galbraith & Lawler, 2002; Döös & Wilhelmson, 2003) menar att ett alternativ till det traditionella ledarskapet, där en ensam chef innehar allt huvudansvar, är delat ledarskap där ansvarsfördelning förekommer mellan två eller fler. Delat ledarskap är ett relativt outforskat område (Döös & Wilhelmson, 2003), och än mindre forskning finns om medarbetare till chefer med delat ledarskap. Studien är ett försök till bidrag i kunskapsutvecklingen av delat ledarskap ur medarbetarperspektiv.

I den engelskspråkiga litteraturen används begreppen *shared leadership* (Pearce, 2004; Pearce & Manz, 2004) och *co-leadership* (Heenan & Bennis, 1999). Shared leadership kan översättas till fördelat eller distribuerat ledarskap, där flera personer i ett team hjälps åt att leda den egna gruppen. Co-leadership (medledarskap) är definitionen på ett tätt och jämbördigt samarbete mellan exempelvis VD och vice VD. Delat ledarskap är det begrepp som används på svenska för olika varianter av delande konstellationer. Delat ledarskap förekommer i många olika former (Döös & Wilhelmson, 2003). En kartläggning (Döös et al., 2005) visar att fyra av tio (41%) chefer i svenskt arbetsliv anger att de på något sätt delar sitt ledarskap, antingen genom formella beslut (15%) eller enbart i praktiken (26%). I den mest gemensamma och likställda formen samledarskap arbetar 5% av cheferna i Sverige.

Enligt Souba (2004) har alla organisationer någon form av struktur som kan vara explicit eller implicit till sin natur, synlig eller osynlig. Organisationsstrukturen är till för att reglera gruppers makt- och auktoritetsrelationer. Han menar att organisationsform och typ av struktur påverkar inlärning och därmed beteende på arbetsplatserna. Löst kopplade system innebär en organisationsstruktur där krafterna som arbetar för en integrering av hela organisationen är svaga jämfört med de krafter som uppmuntrar specialisering och uppdelning. Universitetssjukhus med hög specialiseringsgrad är enligt Souba exempel på "loosley coupled systems".

Hur det går för en organisation (Souba, 2004) kan sägas vara beroende av de mänskliga relationerna. Dutton och Heaphy (i ibid.) anser att relationer med hög kvalitet tillför värden i livet på fyra sätt. Relationer fungerar som en kanal för att man ska dela med sig av sina idéer, feedback, tillit och positiva känslor. De spelar en huvudroll i den sociala konstruktionen och utvecklingen av människans identitet på arbetet. Relationer gynnar tillväxt och utveckling samt tillgodoser människans lärande via kunskapsförvärvande och självupptäckt. De positiva känslor som uppstår ur konstruktiva relationer gynnar tillit, uthållighet, engagemang, mening och en känsla av att man är delaktig i något större än en själv.

Organisationer består bl.a. av chefer och medarbetare (Schein, 1994). Relationen mellan chefer och medarbetare (Gabarro & Kotter, 1993) är av betydelse för organisationen och dess utveckling. Då medarbetarna är de som, förutom cheferna själva, i första hand får ta konsekvenserna av hur ett delat ledarskap fungerar har jag valt att fokusera på deras erfarenheter av hur det är att ha två närmaste chefer. I särskilt fokus är relationen mellan chef och medarbetare och om medarbetaren upplever sig som delaktig i de gemensamma beslut som tas. Medarbetarperspektivet behandlas utifrån en undersökande och beskrivande ansats med syfte att studera medarbetares uppfattningar och erfarenheter av delat ledarskap. Studien utgår från ett antagande om att de delande cheferna kan ha en gemensam relation till medarbetaren. Detta antagande tar sin utgångspunkt i den variant av delat ledarskap som Döös och

Wilhelmson (2003) benämner samledarskap, ett delat ledarskap där två heltidsarbetande chefer jämställt samarbetar tätt på en chefsposition genom att ha personal, ansvar, arbetsuppgifter och befogenheter gemensamma (Döös, Wilhelmson & Hemborg 2003a).

Tidigare studier om delat ledarskap

Delat ledarskap i bemärkelsen att två (eller ibland flera) chefer samarbetar tätt i sin chefsposition har främst varit föremål för intresse i svensk forskning. Även amerikansk litteratur finns på området och då oftast rörande ledare i toppen av stora organisationer. Den svenska forskningen har snarare uppmärksammat fenomenet hos mellanchefer och första linjens chefer. I det följande går forskningen om delat ledarskap igenom som en bakgrund till det medarbetarperspektiv på företeelsen som är i fokus i föreliggande rapport.

Begreppet delat ledarskap

Döös, Wilhelmson och Hemborg (2003a), använder begreppet delat ledarskap om olika former av ledarskap där fler än en person delar på chefsposten eller ledarskapet. Delat ledarskap innebär inte att två personer har varsin halv heltidstjänst. De personer som innehar det delade ledarskapet är ofta heltidschefer. O'Toole et al. (2002) menar att många forskare marknadsför delat ledarskap som något nytt. De framhåller dock att det genom tiderna har funnits många fall där ledarskapet har delats på flera personer. HP:s Hewlett och Packard, samt ABB:s Barnevik och Lindahl anges som exempel där ledarskapet har delats. Även Sally (2002) påminner oss om att delat ledarskap inte är någon ny företeelse. Den romerska republikens två högsta tjänstemän delade under sin tid ett och samma ämbete för ett år i taget. Under fyra århundraden före vår tideräkning utvecklades i romarriket således principer för ett delat ledarskap mellan konsulerna.

O'Toole et al. (2002) hänvisar bland annat till Platons beskrivning av ledarskap, där han menade att få människor besitter ledarens samtliga egenskaper. Platons elev, Aristoteles, konstaterade att visdom inte är en ensam människas tillgång, utan något som människor uppnår bäst genom samarbete. Aristoteles försök att på sin tid införa nya synsätt på ledarskap fick dock inte något gehör, vilket enligt O'Toole et al. berodde på att den tidens människor, liksom i våra dagar, betraktade ledarskapet som den ensamme mannens egenskaper.

Den allmänna bilden av ledarskap är att ledaren är ensam (O'Toole et al., 2002). Det har inte haft någon betydelse om organisationen är en nation, ett globalt företag eller en trupp inom militären. Författarna menar att ledarskap är lika mycket en institutionell som det är en individuell egenskap. Delat ledarskap har enligt författarna fått svagt gehör, och de anser att den svala uppmärksamheten beror på att den gängse synen att se ledarskap är i singular form. Inte heller den akademiska litteraturen lyfter fram betydelsen av delat ledarskap enligt O'Toole et al. Gruppen av rådgivare och stödpersoner bakom stora ledare görs sällan synlig. Adolfsson och Börjesson (2004) skriver att det än idag inom ekonomi och handel på skolor och universitet, främst lärs ut och studeras ledarskap i form av en ensam ledare.

Troiano (1999) menar att många organisationsteoretiker motsätter sig delat ledarskap. Han menar att motståndarna ser det som en kortvarig fas, inte som en milstolpe. Skillnaden mellan traditionellt ledarskap och delat ledarskap är enligt Troiano en fråga om beslutsfattande. I det traditionella ledarskapet kommer besluten och informationen ofta uppifrån, medan det delade ledarskapet tillåter att fler människor deltar i beslutsprocessen.

O'Toole et al. (2002) menar att det ända sedan andra världskriget har tillkommit många nya begrepp för ställföreträdande personer som vid behov träder in i ledarens roll. Syftet med ställföreträdande ledarskap är att den kunskap och information som ledaren har om organisationen ska finnas kvar inom organisationen om något oförutsägbart skulle hända. Författarna

menar att det är riskfyllt för organisationen att ha en ensam ledare. Om den ensamme ledaren inte kan fortsätta att bedriva sitt ledarskap kan förmodligen ingen annan heller göra det, eftersom mycket kunskap går förlorad med den personen.

De delande ledarnas olika och kompletterande roller är av vikt för ett lyckat delat ledarskap (Gouws, 1999; O'Toole et al., 2002, Döös et al., 2003a). O'Toole et al. (2002) menar t.ex. att när ledare med socioemotionellt fokus samarbetar med uppgiftsfokuserade ledare blir det delade ledarskapet bredare och till större nytta för organisationen. Ett lyckat delat ledarskap (ibid.) uppstår lättare om ledarna själva tar initiativ till att samarbeta med varandra och vill dela på ledarskapet. Författarna skriver dock att delat ledarskap kan misslyckas av olika skäl, som t.ex. vid sammanslagningar, eller i form av uppköp, där ett företag förvärvas av ett annat bolag och ledarskapet formas om till delat ledarskap. De menar att det vid sammanslagningar kan vara extra besvärligt att dela på ledarskapet då ledarna antagligen inte har någon erfarenhet av att arbeta tillsammans, och de inte heller vet hur den andra personen arbetar och vad den kan eller inte kan. Utan tillit till varandra blir det enligt författarna svårt att ta de snabba beslut som ibland behövs för att lyckas med sina gemensamma uppgifter.

Döös och Wilhelmson (2003) gör en tentativ indelning av olika varianter av delat ledarskap med begreppen *samledarskap*, *funktionellt delat ledarskap*, *skuggledarskap* och *matrisledarskap*. Samledarskap karaktäriseras av att såväl arbetsuppgifter som ansvar och befogenheter är gemensamma. Däremot finns det någon form av uppdelning mellan ledarna i funktionellt delat ledarskap, skuggledarskap och matrisledarskap, och uppdelningen kan vara av både formell och informell karaktär. I funktionellt delat ledarskap har ledarna gemensamt ansvar, men var och en sköter olika områden, vilket kan innebära att man är chef över olika medarbetare. Ledarna står liksom i samledarskap hierarkiskt bredvid varandra; ingen är överordnad den andra. Skuggledarskap innebär att det finns två ledare som i princip gör samma saker men en av dem innehar en formell ledarroll och är beslutsfattare. Matrisledarskap är den mest uppdelade formen av delat ledarskap. Varken arbetsuppgifter eller ansvar och befogenheter är gemensamma. Ledarna delar på uppgiften att vara ledare för samma medarbetare fast med olika utgångspunkter, projekt respektive funktion, som regel.

Judge och Ryman (2001) jämför det delade ledarskapet med strategisk allians mellan två eller flera organisationer. Författarna hänvisar till Park och Ungsons teori om att sammanslagningar av internationella organisationer görs för att följa med i samhälleliga och teknologiska förändringar. Genom att förena sig drar organisationerna nytta av varandras erfarenheter och kunskaper, men de blir också starkare och mer stabila tillsammans.

Varför delat ledarskap?

Pearce och Manz (2004) menar att den traditionella synen med en ensam heroisk ledare som själv klarar allt är förlegad. Författarna hävdar att alla i ett team bör bli delaktiga i ledarskapet, därav begreppet *shared leadership*. Shared leadership (Pearce, 2004; Pearce & Manz, 2004) eller fördelat/distribuerat ledarskap kan definieras som ett teamledarskap, där flera personer i teamet är medledare och hjälps åt att dela på ledarskapet för att uppnå de uppsatta målen. Ett sådant delat ledarskap innebär att ledarskapet kan roteras inom gruppen.

Pearce (2004) hävdar i en studie av team att lågpresterande team verkar ha en ledare, medan man i välfungerande och högpresterande team delar på ledarskapet. Pearce poängterar samtidigt att distribuerat ledarskap (teamledarskap) inte alltid är den bästa lösningen för ett lyckat ledarskap. Han understryker att det finns tillfällen då vertikalt ledarskap är att föredra framför

ett distribuerat.

En ensam chef (Judge & Ryman, 2001; Pearce, 2004; Souba, 2004) är inte lika stark och kunig som två samverkande chefer som kan ta viktiga och snabba beslut tillsammans. Även Pearce (2004) menar att det som talar för distribuerat ledarskap är att det är svårt för en ensam individ att ha all den breda kunskap, kapacitet och skicklighet som en organisation kräver.

Fördelat ledarskap (Pearce, 2004) har tillkommit som ett resultat av påtryckningar som kan beskrivas som både 'top-down' och 'bottom-up'. Påtryckningar av 'top-down' karaktär är resultatet av de globala miljöer som råder, där företagen tvingas att söka efter bättre organisatorisk verksamhet och därmed bli starkare i konkurrensen mot andra. Påtryckningar av 'bottom-up' karaktär beror enligt Pearce på att de anställda vill få ut mer av sitt jobb än enbart lönen.

”Understanding leadership as being about a person in charge is not wrong, but it is no longer adequate.” (Souba, 2004, s. 177). Souba menar att ledarskapet har förändrats och att allt fler ledare får mer komplexa och oförutsägbara jobb att sköta. Att då dela sina uppgifter med andra ser Souba som en naturlig utveckling, och tillägger att en organisation växer i samband med att medarbetarnas energi leds in på rätt vägar. Souba ger inte någon definition av shared leadership, men man kan på goda grunder anta att hans användande av begreppet kan definieras i linje med Pearce och hans medförfattare (Pearce, 2004; Pearce & Manz, 2004), dvs. distribuerat ledarskap eller teamledarskap. Döös et al. (2005) söker förklaringar till den nutida förekomsten av delat ledarskap och nära samarbeten chefer emellan i bl.a. de krav som ställs på chefer. Krav som t.ex. sammanhänger med ökande kontrollspann och ansvarsområden, behov av att ha någon att tänka och begripa tillsammans med samt med att leda team och självständiga medarbetare.

Nackdelar med delat ledarskap (Davidson & Lundin, 2003) är att risken för tvetydighet, omedveten försummelse av frågor, samt maktkamp kan öka. Osäkerheten om vem som sköter vad kan leda till förvirring i relationen mellan ledarna, men också i relationen till medarbetarna. En annan svaghet med delat ledarskap, enligt författarna, är att ledarna kan uppvisa brister när det gäller förberedelse och i kunskapen om gemensamma rutiner.

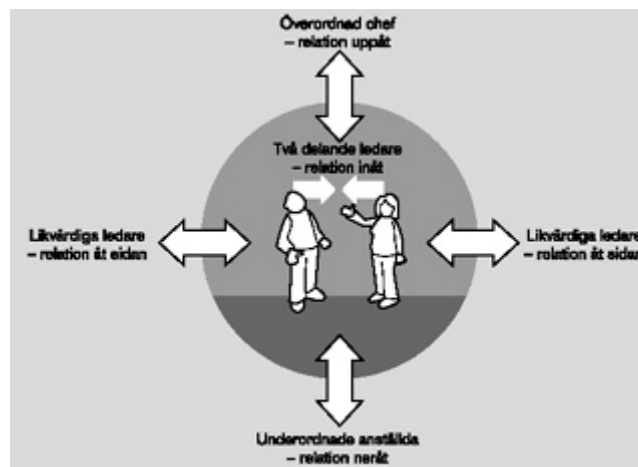
Chefer i svenskt arbetsliv är över lag positivt inställda till delat ledarskap (Döös et al., 2005). De fördelar som nämns handlar framförallt ”om stöd och minskad sårbarhet, om avlastning i arbetsbördan och att ha ett bollplank, om bättre, mer genomtänkta beslut och fler infallsvinklar, och om att chefsarbetet blir roligare.” (s. 57). Det som anses dåligt med delat ledarskap handlar främst om otydlighet som bl.a. ”knyts till oklarhet i ansvar, i ledarskap och i budskap, såväl för de anställda som för organisationen” (s. 57). Man tar upp risken med att saker faller mellan stolarna och som problem nämns exempelvis konflikter och bristande personkemi.

Delat ledarskap och medarbetare

Souba (2004) menar att skapandet av ett gott ledarskap innebär många personers inblandning. Goda lösningar innebär att medarbetarna arbetar tillsammans, praktiserar öppen kommunikation, samarbetar och litar på varandra samt håller varandra ansvariga för ledarskapet. Under processens gång lär de sig, de växer samt förändras tillsammans. Jackson (2000) är av samma mening som Souba i sin syn på ledarskapets utveckling och förändring, och betonar att genomförandet av delat ledarskap är en dynamisk, ständigt föränderlig process snarare än ett

mål. Jackson anser också att kontinuerlig fortbildning bör införlivas som en del i genomförandeprocessen, för att försäkra sig om att tänkandet kring delat ledarskap stärks hos medarbetarna.

Döös et al. (2003a) intervjuade fyra ledarpar, med goda erfarenheter av att dela på ledarskapet. Genom delat ledarskap säger cheferna att de fått tid och möjlighet att bygga relationer till medarbetarna, samt att de fick mer tid till interaktion och kommunikation. Döös och Wilhelmson (2003) skriver att kontaktytan till medarbetarna blir större om det är ett ledarpar jämfört med om det är en ensam chef, vilket medför att det blir mer kommunikation mellan chefer och anställda. En ensam ledare har relationer åt tre håll: uppåt, nedåt samt åt sidorna. Delat ledarskap innebär enligt författarna att hantera relationer åt fyra håll: ett inåt mellan ledarna och tre utåt, något som illustreras i Figur 1. Delande ledare förhåller sig till varandra, gemensamt till underordnade, jämställda samt till överordnade.



Figur 1. Delande chefers relationer inom ett hierarkiskt system (Döös & Wilhelmson, 2003).

Döös et al. (2003b) skriver att grunden för kvalitet i verksamheten utgörs av interaktion och kommunikation. Vidare skriver de att delande ledarpar kan bli så starka tillsammans att deras relation blir centrum för självgod maktkoncentration; risken finns att de kan få ett ensidigt perspektiv och inte släppa in kritiska röster. Författarna nämner dock att konsekvenserna lika gärna kan bli raka motsatsen, nämligen att ledarparet blir så vana vid att vara öppna och ge varandra kritik att denna förmåga även visar sig i relationen till medarbetarna.

Eriksson, (2001) anser att medarbetaren måste vara aktiv för att arbetsplatsen ska fungera väl. Han påpekar att det finns de som kan vara mer lämpliga som ledare än andra, men betonar att ledarskap förmodligen är en blandning av egenskaper och relationer. Relationerna är de som finns mellan ledare och ledda eller mellan ledare och medarbetare. Medarbetarens uppgift är enligt Eriksson att vara kritisk och att göra sin röst hörd så att det inte kan förekomma ”groupthink” (Janis, 1982). Groupthink förekommer när medlemmarna i gruppen är ja-sägare och tappar förmågan till att tänka kritiskt eftersom alla strävar efter att vara eniga. Groupthink kan undvikas genom att man upprätthåller en god kommunikation, att alla får säga sin mening och att medarbetarna får komma med egna förslag. Janis (1982) varnar för groupthink som en slutenhet som medför att realitetsanpassning och kritiskt granskande minskar, vilket empiriska studier av t.ex. ledningsgrupper funnit stöd för.

Det finns således god anledning till att utgå från att delat ledarskap kan vara ett bra alternativ för cheferna och för deras kontakt med medarbetarna jämfört med hur det är för ensamma chefer. Detta reser frågor kring medarbetares erfarenheter av delat ledarskap. Delar av den forskning som använts fokuserar på de delande cheferna och deras kommunikation, samt på de delande chefernas positiva erfarenheter av att dela ansvar med någon annan (Döös & Wilhelmson, 2003; O'Toole et al, 2002).

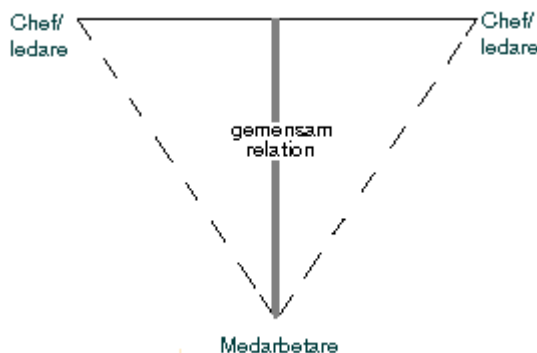
Syfte

Syftet är att sätta delat ledarskap i medarbetarperspektiv, dvs. att beskriva medarbetares uppfattningar och erfarenheter av delat ledarskap dels på ett allmänt plan avseende inställning samt för- och nackdelar med ledarskapsformen, dels mer specifikt vad avser relationen mellan delande chefer och deras medarbetare. Avsikten var att undersöka delande chefer som kunde antas ha byggt upp en gemensam relation till sina medarbetare.

När två chefer är chef tillsammans uppstår en mer komplex situation än när chefen är en person. Inom chefs- eller ledarskapet finns då en relation mellan de två cheferna som kan vara av varierande kvalitet och styrka, och som medarbetare i varierande grad kan vara delaktiga i eller utestängda från. Därutöver har varje medarbetare att förhålla sig både till cheferna som en helhet och till varje chef för sig. Avsikten med att studera relationen mellan delande chefer och deras medarbetare är bl. a. att undersöka om medarbetarna uppfattar det som att cheferna som delar ledarskap har en gemensam relation till medarbetarna, en gemensam hållning i olika frågor eller inte. Det handlar med andra ord i ytterlighetsfallen om huruvida man som medarbetare har att relatera till två olika personer med olika uppfattningar och skilda budskap, eller till ett par som är eniga, samstämmiga, talar med en röst och agerar gemensamt. I det senare fallet skulle man kunna tala om att cheferna i sitt chefskap har en gemensam relation med medarbetarna. Denna skulle av medarbetarna antingen kunna uppfattas som en trygg relation som man som medarbetare bjuds in i för att vara delaktig i arbetsplatsens beslutsprocesser, eller som att de som chefer ihop utgör en stängd enhet som det som medarbetare är svårt att påverka och få vara delaktig i. En gemensam relation i den mån den förekommer kan således vara på gott och på ont i meningen i olika grad öppen och påverkbar.

I fokus är således specifikt hur medarbetaren upplever relationen till sitt delande chefspar. Det bakomliggande intresset rör hur medarbetarens relation i förhållande till två delande chefer kan komma till uttryck när det gäller hur det delade ledarskapet kan släppa in medarbetaren. Kan det ur medarbetarperspektivet bli en delaktighet, ett slags tresamhet, istället för stängd tvåsamhet? Är t.ex. relationen mellan de delande cheferna för sluten för att de ska släppa in någon annan eller är de öppna och tillåter nytänkande som kommer från den underställda medarbetaren? Mot denna bakgrund efterfrågades i föreliggande studie medarbetarnas syn på olika aspekter av relationerna kring ett delat chefskap.

Utifrån antagandet att det både finns en relation mellan respektive chef och medarbetare, och en gemensam relation från cheferna till medarbetaren ritas följande figur.



Figur 2. Modell över relationer mellan chefer med delat ledarskap och medarbetare.

Relationen mellan chefer och medarbetare kan definieras på olika sätt beroende på om det i huvudsak är en uppgiftsorienterad eller en socialt orienterad relation (Schein, 1994). Fokus i undersökningen ligger framförallt på den uppgiftsorienterade relationen, dvs. på den professionella relationen mellan chefer och medarbetare.

Metod

Föreliggande studie genomfördes våren 2005 vid två företag genom intervjuer av två delande ledarpar och ett urval av deras närmaste medarbetare. Följande avsnitt redogör för val av deltagande företag, tillvägagångssätt vid datainsamling, bearbetning och analys av data, etiska överväganden samt de begränsningar som försvårat studien. En beskrivning av företagen och formen för respektive företags delade ledarskap samt de medverkande medarbetarnas ställning inleder respektive resultatkapitel.

Val av företag och respondenter

På uppdrag av Arbetslivsinstitutet (ALI) vände sig Temo under våren 2004 till ett representativt urval omfattande cirka 400 chefer i Sverige för att undersöka förekomsten av delat ledarskap på svenska arbetsplatser (Döös et al., 2005). För att få tag på företag med delat ledarskap till föreliggande studie användes företag från Temos urval. Avsikten var att två företag med samledarskap skulle delta för en jämförande studie av medarbetares uppfattning om delat ledarskap. Det skulle innebära att ledarnas arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter skulle vara gemensamma. Denna ursprungliga avsikt kunde inte genomföras eftersom det av olika skäl inte gick att få tag i chefer med samledarskap. Till skälen hörde dels en geografisk begränsning genom att studien måste genomföras i någorlunda närhet av Stockholm samt att respektive företag skulle ha tid och vilja att medverka. Därutöver tillkommer att möjligheten att fastställa variant av delat ledarskap i förväg är liten, dvs. innan intervjuer med dem som delar ledarskapet genomförts. De två företag som slutligen kom att ingå i studien, var ett inom byggbranschen och ett inom återvinningsbranschen. Inget av dessa visade sig ha samledarskap, utan de hade istället andra och olika typer av delat ledarskap.

Det finns en del betydelsefulla skillnader mellan de två företagen och deras varianter av delat ledarskap. Byggföretaget är uppbyggt kring ett delat ledarskap som uppstod då de två cheferna startade företaget tillsammans och ägde det gemensamt. Deras inbördes arbetsfördelning är resultatet av ett långvarigt och nära samarbete. Återvinningsföretagets delade ledarskap kan däremot snarare sägas vara informellt ärvt av de nuvarande innehavarna. Deras företrädare på anläggningen fungerade bra tillsammans och delade på ett sätt som mer eller mindre uttalat övergått till de nuvarande cheferna, som inte arbetat fram ett eget delat ledarskap utan fortsatt i samma spår som sina företrädare. Organisationsstrukturen på återvinningsföretaget är mer hierarkisk jämfört med byggföretaget på så sätt att skillnaderna mellan medarbetare och chefer är tydliga för en utomstående.

Utbildningsnivå och arbetsuppgifter skiljer sig åt mellan informanterna från de två företagen. På byggföretaget är intervjupersonerna mellanchefer med teknisk gymnasieutbildning medan medarbetarna på återvinningsföretaget har okvalificerade arbetsuppgifter och vanligen högst grundskoleutbildning. De två företagen tillhör båda mansdominerade branscher. Båda chefsparen utgörs av män.

Genomförande och datainsamling

Inför intervjuerna kontaktades en av de delande cheferna på respektive företag. Respektive chef informerades om studien samt tillfrågades om deras företag kunde medverka genom att ett urval av de närmast underställda medarbetarna skulle intervjuas. Båda företagen var posi-

tiva till medverkan i undersökningen. Medarbetarna på byggföretaget informerades om undersökningen via e-post, samt tillfrågades om de kunde ställa upp på intervju. Därefter kontaktades de per telefon för inbokning av intervjutid på sina arbetsplatser. På återvinningsföretaget ville anläggningschefen delge medarbetarna information om studien samt information om intervjuerna. Tider för medarbetarintervjuerna bokades i samarbete med chefen.

Totalt intervjuades 14 personer, två kvinnor och tolv män. Intervjupersonerna var mellan 22 och 59 år gamla. De flesta informanter från byggföretaget hade gymnasieutbildning, med teknisk inriktning. De flesta informanterna från återvinningsföretaget hade högst grundskoleutbildning, två av dem hade gymnasieutbildning. På byggföretaget intervjuades sex medarbetare respektive de två delande cheferna. På återvinningsföretaget intervjuades fyra medarbetare respektive två delande chefer. På grund av tekniska problem bortföll en av de sex medarbetarintervjuerna på byggföretaget ur databearbetning och analys.

Data insamlades genom semistrukturerade intervjuer där respondenternas erfarenheter av och uppfattningar om fenomenet delat ledarskap var i fokus. Den semistrukturerade intervjun tillåter viss avvikelse från intervjuguiden. Lantz (1993) beskriver den semistrukturerade intervjun som en kombination av öppna och fasta svar där respondenten ger sin syn på det som intervjuaren finner meningsfullt. Inför intervjuerna gjordes två intervjuguides, en för medarbetarna och en för deras delande chefer. Intervjuguiden för medarbetarna användes som utgångspunkt för intervjuguiden för cheferna. En del frågor ändrades för att passa chefernas situation. Intervjuguiderna bestod av ett antal områden som skulle täckas in i intervjuerna.

En pilotintervju gjordes före huvudintervjuerna med syfte att få träning i att intervjua men också för att upptäcka eventuella brister och felaktigheter i intervjuguiden för medarbetare. Kvale (1997) menar att en god intervju är en kort intervju där intervjuaren vet vad hon/han ska fråga om för att få rika svarsmeningar. I syfte att eftersträva detta formulerades öppna intervjufrågor i hopp om att svaren skulle vara långa och givande för problemformuleringen.

Intervjuerna spelades in på en MP3-spelare samtidigt som vissa anteckningar togs. Det var komplicerat att ställa korta men öppna frågor, många frågor fick förtydligas med längre utläggningar om vad som menades när intervjupersonerna uppgav att de inte hade tänkt på frågan tidigare och därför inte kunde svara. En del utläggningar frångick den öppna formen och kunde till slut bli ledande medan det i vissa fall svarades på frågor innan frågorna hade ställts klart.

Respondenternas sätt att svara skiljde sig mycket från varandra, en del var fåordiga och intervjun gick snabbt medan andra hade ett rikt språk och gärna samtalade om det mesta, även om sådant som inte berördes i frågorna. Försök gjordes att upprepa en del frågor vid flera tillfällen för att se om svaren kunde skilja sig åt. Genom att ställa om samma fråga menar Kvale (1997) att forskaren kan pröva svarens tillförlitlighet. Upprepning av frågorna var dock inget som gjordes konsekvent.

Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser. På byggföretaget användes de intervjuades personliga rum. På återvinningsföretaget användes ett och samma rum till alla intervjuer. Det var meningen att intervjuerna skulle genomföras utan avbrott, men detta misslyckades vid flera tillfällen då kollegor till intervjupersonerna kom in i rummen mitt under samtalen. Varje intervju tog mellan 45 till 70 minuter att genomföra.

Bearbetning och analys av data

Alla intervjuer transkriberades, vilket resulterade i ett omfattande datamaterial. För att eliminera överflödigt material som inte var väsentligt för kommande analys samt för att finna struktur i materialet och för att få en allmän bild av vad de intervjuade hade sagt lästes alla intervjuer igenom. Efterföljande genomläsningar resulterade i teman som berördes i intervjuerna. Analysen är baserad på dessa teman. I analysen eftersträvades att informanternas perspektiv på sin arbetssituation med två chefer över sig skulle återges i den form det har berättats då det är medarbetarnas erfarenheter av och uppfattning om delat ledarskap som är i fokus.

En del citat används i resultatredovisningen. Avsikten är att genom typiska utsagor lyfta fram generella aspekter i intervjuerna. Andra illustrerar utsagor som tydligt avviker. Efter respektive citat anges från vilken intervjuperson (IP) citatet kommer.

Etiska överväganden

Antalet intervjupersoner är få, vilket kan göra det lättare att upptäcka vem som kan ha sagt vad. Avsikten är att undvika beskrivningar som möjliggör identifiering av respondenternas svar. Såväl intervjupersonerna som företagen är oidentifierade. Däremot presenteras resultaten företagsvis då det är medarbetare från två olika företag med olika typer av delat ledarskap som undersöks.

Före intervjuerna informerades samtliga deltagare, såväl skriftligt som muntligt, om att de kunde avbryta intervjuerna närhelst de önskade. Ett skriftligt avtal skrevs med samtliga intervjupersoner som godkänner att intervjuerna skulle spelas in samt användas till undersökningen. Jag har inte haft för avsikt att avslöja detaljer som skulle kunna vara till skada för företagen, så att när de intervjuade inte ville gå in på vissa företagsspecifika frågor släppte jag dessa utan att ifrågasätta dem.

Begränsningar

Då området är relativt outforskat har det varit komplicerat att finna adekvat litteratur och forskning kring medarbetarperspektiv på delat ledarskap. Bristen på litteratur kan dock ses som något positivt då den här studien kan leda till nya och intressanta frågor för framtida forskning.

Avsikten är inte att beskriva huruvida delat ledarskap är bra eller inte. Det viktiga är att lyfta fram medarbetarnas perspektiv på delat ledarskap. Studien behandlar delat ledarskap, ibland används även begrepp som till exempel delande chefer. Tyrstrup (2002) definierar ledare som någon som blir vald av sina följare. Chefen däremot blir utsedd till chef av personer med formell befogenhet att befordra. I presentationen av det teoretiska och det empiriska materialet görs här ingen skillnad mellan chef och ledare.

En begränsning i att göra en undersökande studie av den här sorten är att undersökaren förlitar sig på det empiriskt insamlade materialet bestående av intervjuer. En svårighet med källor av det här slaget är att intervjuaren inte med säkerhet kan få fram adekvat material då intervjupersonerna kan besluta sig för att inte delge intervjuaren allt de vet och känner till. Hur mycket medarbetarna vill delge i företagsspecifika frågor är svårt att veta. En del frågor kan uppfattats som känsliga i och med att de berör relationen till, och uppfattningar om närmaste

chef, och det är naturligt att medarbetarna inte berättar allt de vet om företaget och hur det fungerar.

Undersökarens egna uppfattningar och förutfattade meningar om de två företagen kan ha påverkat tolkningarna av det som har sagts. Detta hade kunnat undvikas om meningskoncentrationer och analyser hade kontrollerats av någon annan. På grund av brist på medforskare var detta inte möjligt att genomföra.

Uppfattningar om delat ledarskap på byggföretaget

Nedan presenteras medarbetares uppfattningar om och erfarenheter av delat ledarskap dels på ett allmänt plan avseende inställning samt för- och nackdelar med ledarskapsformen, dels mer specifikt vad avser relationen mellan delande chefer och deras medarbetare. Tyngdpunkten ligger på medarbetarperspektivet och chefsintervjuerna utgör tillägg i form av en inblick i chefernas syn på såväl sitt eget delade ledarskap som på medarbetarna. De delande chefernas egna beskrivningar av sina delade ledarskap återspeglar en del av de förutsättningar som medarbetarna har erfarenhet av och uppfattningar om.

Ett resultat av studien var att företagen och de två olika varianterna av delat ledarskap visade sig ha stora skillnader sinsemellan. Resultaten redovisas därför uppdelat per företag i två separata kapitel, här först byggföretaget och i nästa kapitel återvinningsföretaget. Först presenteras medarbetarintervjuer och därefter chefsintervjuer för respektive företag med efterföljande sammanfattning.

Byggföretaget och dess delade ledarskap

Byggföretaget är en relativt stor privat firma med cirka 200 anställda. Företaget startades av de delande cheferna som även är ägare. Det delade ledarskapet utformades så småningom med en uppdelning där nu en av ägarna är VD och den andra vice VD. VD har ansvar för den ekonomiska och produktionsmässiga biten och vice VD har ansvar för personalsidan. Deras egen beskrivning av uppdelningen är att den ena hade hand om hårdvarufrågor och den andra om mjukvaror, men att de för en ständig dialog om företaget. Det delade ledarskapet på byggföretaget kan närmast liknas vid medledarskap (Heenan & Bennis, 1999), dvs. ett tätt och någorlunda jämbördigt samarbete mellan VD och vice VD där VD tar de slutgiltiga besluten.

Som redan framgått är byggföretaget uppbyggt kring det delade ledarskapet då de två cheferna startade företaget tillsammans och ägde det gemensamt. Nuvarande arbetsfördelning är resultatet av ett långvarigt och nära samarbete. Byggföretaget framträder, i förhållande till återvinningsföretaget, som mindre hierarkiskt.

De intervjuade medarbetarna på byggföretaget hade teknisk gymnasieutbildning och är själva mellanchefer med egna ansvarsområden, inom företaget kallas de för gruppchefer. Syftet med gruppchefsindelningen är att varje chef ska ha sin egen verksamhet och fungera som ett slags egen företagare eller byggmästare. Gruppcheferna bedriver var och en sina områden som små egna företag där stor fokus ligger på vinst och verksamheterna bedrivs med egen ekonomi och budget.

Medarbetarerfarenheter av det delade ledarskapet

Medarbetarna från byggföretaget är allmänt positiva till det delade ledarskapet på sin arbetsplats. De uppger att de som mellanchefer har stor frihet och möjlighet till ett självständigt arbete. De anser sig inte styrda gällande sina ansvarsområden och sitt dagliga arbete. De menar att delat ledarskap bidrar till en plattare och mer familjär organisation. Trots de goda erfarenheterna pekar medarbetarna på att besluten ibland kan ta längre tid då det är flera personer som är inblandade. Samtidigt som vissa beslut kan ta lång tid menar de att beslutsvägen ändå är kort, särskilt med tanke på att de delande cheferna sitter så nära övriga medarbetare i organisationen.

Även om det ibland har uppstått en del förvirring så menar medarbetarna att det kan vara bra med två chefer då en gemensam diskussion med dem blir mer givande och problematiseringarna bredare i och med att de angriper ämnen från flera håll. En diskussion mellan två personer kan bli mer ensidig jämfört med fler inblandade påpekar de, även om det blir snabbare beslut med enbart en chef. Medarbetarna menar att man inte alltid kan vara två, men de är trots detta positiva till delat ledarskap. Däremot är det inte många medarbetare som själva skulle vilja dela ledarskap med en annan chef i den form som finns på företaget.

Respondenterna betonar vikten av att båda chefer är delaktiga i beslut för att det delade ledarskapet ska fungera. De berättar att det inträffat att det delade ledarskapet lett till att saker har hamnat mellan stolarna. Att dela med sig och samspela är något som de intervjuade lyfter fram som en viktig aspekt i ett lyckat delat ledarskap.

Medarbetarna är överens om att det delade ledarskapet på deras företag för det mesta fungerar bra. De menar också att delat ledarskap inte garanterar demokrati på arbetsplatsen.

Medarbetares relation till var chef för sig

Här undersöks om medarbetarna utvecklat ett starkare band till en av cheferna eller om de vänder sig lika mycket till båda. Medarbetarna uppger att de vänder sig främst till en av cheferna. De flesta medarbetare uppger att de i första hand söker sig till VD då de menar att han har mer att säga till om. Valet av VD beror även på att medarbetarna upplever sig tänka på samma sätt som denne. Då uppgiftsfördelningen mellan cheferna är tydlig är det lätt för medarbetarna att veta vem de ska vända sig till vid behov. Respondenterna ser inte några problem med att vända sig mer till den ena chefen framför den andra, snarare ser de det som något praktiskt. En annan anledning till att de oftast vänder sig till en av cheferna beror på vem som finns på plats. Ytterligare en orsak till varför de vänder sig till den ena är att cheferna själva brukar underrätta eller hämta den andra chefen om en medarbetare vill samtala.

Medarbetarna uppger att det har hänt att de har vänt sig till båda cheferna var för sig för att få sin vilja igenom, men det pågick framförallt förr. Nedan ges ett exempel på vad som sägs kring detta:

Så ibland tar man ju båda givetvis, det är ju så, ibland så tänker man ”ja det här vill jag [kraftord] ta och genomföra och vilken väg går jag smartast då”. Missuppfatta mig inte men, men visst någon gång har man kört den svängen. (IP5)

Delade chefers gemensamma relation till medarbetaren

Här undersöks om medarbetarna ser det som att cheferna tillsammans har en gemensam relation ut mot medarbetaren samt hur medarbetaren i så fall uppfattar denna gemensamma relation. Medarbetarnas möjlighet att delta och påverka vid interaktion med cheferna berörs samt om det delade ledarskapet tillåter att medarbetarna känner sig delaktiga och samtidigt självständiga i det dagliga arbetet.

Medarbetarnas generella uppfattning om chefernas gemensamma relation är att de ser de två cheferna som två skilda personer samtidigt som de ser dem som ett ledarpar. Synen på cheferna som ett par med en gemensam relation till medarbetaren varierar beroende på vilket ämne som är i fokus.

Det påpekas att de delande cheferna är öppna och mottagliga för medarbetarnas idéer och utveckling trots att de ibland har en tendens att köra på i sin egen takt. Generellt kan sägas att relationen mellan medarbetare och de delande cheferna är av professionell art där det är arbetet som ligger i fokus.

Det finns enligt medarbetarna tillfällen då det mellan ledarna uppstår problem som har effekter på övriga i omgivningen. Vid de tillfällena finns det inte någon gemensam relation mellan de två ledarna och medarbetarna. Det påpekas dock att det inte är ett återkommande problem att cheferna är oense.

De intervjuade uppger att de arbetar självständigt och tar många beslut i sitt dagliga arbete. Generellt kan sägas att medarbetarna erfar en gemensam relation till cheferna som de känner sig delaktiga i. I vissa frågor är det möjligt att prata om tresamhet, medan det i andra är svårt att uppnå och det blir tydligt att cheferna vet mer än de delar med sig av. Medarbetarna beskriver det således som en mer sluten sfär inom chefsparet vad gäller somliga frågor, vilket innebär att det ibland är svårt för dem som medarbetare att få tillträde till den sfären.

De delande cheferna kan enligt intervjupersonerna bli för starka i förhållande till omgivningen när det gäller vissa beslut. De menar att delaktighet i form av tresamhet inte existerar när det kommer till företagets bedrivande, då är det cheferna som bestämmer fullt ut. Medarbetarnas delaktighet är stor men ändå begränsad menar de. Samtidigt uppger de att cheferna uppmunttrar eget tänkande och egna initiativ från dem. Vid sådana tillfällen är cheferna bra på att lyssna och ta till sig medarbetarnas åsikter. De uppger att cheferna oftast fungerar som bollplank för dem snarare än att de ställer krav samt att det förekommer att medarbetarna sitter tillsammans med de delande cheferna och diskuterar olika frågor. Medarbetarna uppger dock att de önskar mer dialog med cheferna kring de beslut som tas. Så här säger en medarbetare:

Man får inte vara med i hälften av besluten höll jag på att säga, men de frågor som kommer upp, för det görs på deras nivå då, bör bli de förändringar som de tycker antagligen då... ja man är inte med i allt som sagt, riktigt (IP2).

En annan av de intervjuade uttrycker sig så här:

I normalfallet så är det så att det som berör verksamheten får jag ju vara med och besluta i, men vid några tillfällen har det tagits beslut som jag inte har varit delaktig i, eller tillfrågad i. Då har man funderat på, vad håller de på med? Vid nå't tillfälle har jag sagt till, vid nå't tillfälle har jag bara bitit ihop och försökt gå vidare (IP5).

Delande chefers inbördes relation

Även om det ibland förekommer en del oenigheter så är relationen mellan de delande cheferna bra enligt medarbetarna. De menar att cheferna oftast är överens i sina åsikter och beslut. De uppger också att de ser cheferna som ett ledarpar även om VD:s ord väger tyngre för medarbetarna.

Intervjupersonerna påpekar att det har funnits tillfällen då den lägre chefen blivit förbigången av den högre (VD). Det framkommer att det har funnits en del konflikter samt att cheferna

ibland talat illa om varandra. Det har främst varit en av cheferna som baktalade den andre. Medarbetarna menar samtidigt att de två kompletterar varandra och har förtroende för varandra samt att de ofta är överens i sina beslut och för en ständig dialog om företaget.

Nedan illustreras ett exempel på att konflikter mellan de delande cheferna är synliga för medarbetarna. Citatet vittnar om att det ses som något naturligt att cheferna inte alltid är ense:

De har ju drivit det här i många år, det har väl gnisslat någon gång kanske mellan dem, de har väl i stort sett varit överens (IP3).

En annan person uttrycker chefernas tvister som något som märks i chefernas omgivning:

Både och ibland [om hur det delade ledarskapet fungerar], för att ett dubbelt ledarskap, det är som två människor som ska leva ihop, ibland fungerar det inte, ibland fungerar det bra, och det, när det gnisslar för det har det väl gjorts någon gång, då är inte det bra, det märks i företaget, det syns i företaget, framförallt märker man ju på de två personerna (IP5).

För- och nackdelar med delat ledarskap

En fördel med delat ledarskap är enligt intervjupersonerna att en av cheferna alltid är närvarande. En annan fördel som de nämner är att bättre beslut tas av de delande cheferna då de delar idéer och tankar med varandra och diskuterar igenom alternativen innan de bestämmer sig. Medarbetarna menar att två personer är smartare än en, i alla lägen, samt att de bästa idéerna kommer man på i samtal med andra. Genom att öppna sig för någon annan kan man själv få nya tankar och nya perspektiv på problem som ska lösas. Andra fördelar är att organisationen blir plattare och beslutsvägarna kortare. Då cheferna har en uppgiftsfördelning sinsemellan ser några av medarbetarna deras olikheter som något positivt. Fördelar med delat ledarskap är utifrån medarbetarperspektivet att det blir mer konstruktivt att diskutera alternativ med två personer än med en person.

De nackdelar som medarbetarna ser med delat ledarskap är att diffusa direktiv från cheferna kan förekomma samt att vissa frågor kan dra ut på tiden eller att frågor hamnar mellan två stolar. En annan nackdel är om cheferna hamnar i konflikt med varandra. Det framkommer också att det ibland skulle vara enklare med en chef jämfört med två då chefernas olika mål med vad de vill uppnå kan vara förvirrande.

Nedanstående illustrerar hur det är att ha två delande chefer över sig, dvs. att delat ledarskap kan ha sina nackdelar då flera personer ska komma överens.

Ibland kan det vara bra att ha en person som du pratar och gör upp saker med och diskuterar saker med (...) man träffar två personer jämt och det kan, ibland kan det vara lättare att man kanske är på tu man hand om man säger så. Är det två som ska komma överens om en sak som man vill framföra då, så att på så sätt kan det vara enklare om det är en chef (IP1).

Medarbetarnas möjlighet att framföra kritik uppåt i organisationen

Medarbetarna anser att de har möjlighet att kritisera samt att cheferna lyssnar på deras kritik. Enligt medarbetarna verkar det som att cheferna har uppmuntrat konstruktiv kritik, de vill att medarbetarna ska säga till när de känner missnöje. Däremot påpekar medarbetarna att de får för lite tid att prata med cheferna, något som de inte hade kritiserat dem för. Ett exempel på detta lyder:

Nej det kan man inte riktigt [kritisera att man får för lite tid] för att det, det handlar liksom, det kommer oftast in på andra grejer när man sitter och pratar (IP2).

Delande chefers olika roller

Medarbetarna har en ungefär likartade uppfattning om skillnaderna mellan de två cheferna. De lyfter fram chefernas olika sidor som hänger ihop med deras uppgiftsfördelning. Intervju-personerna uppger att de tror att uppdelningen mellan cheferna är en medveten handling, och menar att det fungerar bra. De lyfter fram de två chefernas olikheter och menar att de kompletterar varandra bra. Intervjupersonerna menar att det förmodligen är de två chefernas olikheter som har gett dem framgångar i ledarskapet. Det faktum att cheferna har delat upp ansvarsområden mellan sig är något som de intervjuade ser som något positivt.

Delande chefer på byggföretaget

Chefernas egen erfarenhet av att dela ledarskap är god. De valde att arbeta tillsammans för många år sedan och uppgiftsfördelningen mellan dem tillkom successivt. Båda cheferna uppger att de skulle kunna dela ledarskap igen i ett nytt företag. De uppger dock att det inte alltid är nödvändigt med två chefer, ibland kan det till och med fungera bättre med bara en chef. De menar att i likhet med andra slags relationer så kan även att delat ledarskap vara svårt.

Relation till medarbetare och deras delaktighet

Cheferna uppger att en del medarbetare till en början testade deras relation men detta var något som de lärde sig handskas med genom en bättre dialog sinsemellan. De menar också att de olika medarbetarna vänder sig till cheferna olika mycket, förmodligen beroende på deras egna behov. Cheferna menar att det är bäst när medarbetarna söker upp båda cheferna tillsammans för att diskutera. Då skulle det inte uppstå några oklarheter. Nedanstående citat exemplifierar detta.

Det bästa är att de kommer till båda, ofta har vi gjort så här att kommer de till mig eller till [X] så har vi hämtat den andre parten så att säga, och sagt ”nu vill K prata, har du tid?” (IP12)

Chefernas gemensamma relation till medarbetare är enligt dem själva en liten del av verksamheten som chef. De uppger även att de som chefer har lika inställning till individen och att det underlättar att ha en gemensam relation och sätt att förhålla sig till medarbetarna.

Cheferna påpekar vikten av en enad front mellan chefer och medarbetare gentemot kunder. Det påpekas att det finns ett utrymme för att tänka tillsammans och för delaktighet för medarbetarna, men det framhålls att det är svårare att ta beslut ju fler som är inblandade. Cheferna

menar att de som chefer inte är för starka gentemot omgivningen. Nedan ges ett exempel på hur cheferna ser på det:

... man går liksom inte omkring och tänker makt, inte makt ... i vardagen känner man sig som en i gänget, eller som medarbetare, jag tror många gånger vi har varit, ja det är nog lättare och känna sig för passiv än för mycket framåt, vi har inte varit för starka mot omgivningen (IP13).

Cheferna menar att mycket ansvar ligger på medarbetarna, då de medvetet organiserat bort sig själva. Med ansvar menas att medarbetarna fungerar som egna företagare. Båda menar att det finns stort utrymme för kritik från medarbetarnas sida samt att de som chefer uppmuntrar sina medarbetare att komma med egna idéer och förslag.

Delande chefers inbördes relation

De två cheferna belyser olika aspekter i sin relation. De framhåller sina olikheter samt att deras relation framförallt är yrkesmässig, men även att den ene inte alltid delar med sig av alla sina kunskaper till sin medledare. De menar dock att de för en daglig dialog om företaget, att det finns många goda sidor i deras relation samt att det är av vikt att uppvisa en enad front. Vikten av att inte spela ut varandra mot medarbetarna, oavsett om de som chefer tycker olika, är en aspekt som tas upp.

De påpekar att de har olika roller dels i företaget i stort men även gentemot medarbetarna. Cheferna betonar att uppdelningen av deras roller är en del av det delade ledarskapet.

Cheferna menar att det är svårt att ge medarbetarna tillräckligt med tid för att prata igenom olika saker, särskilt med tanke på att de olika medarbetarna har så olika behov av hur mycket tid de behöver från sina chefer.

De medarbetare som har behov utav att prata mycket om sin verksamhet och sitt dagliga liv, de har ju mer kontakt med [den andra chefen] än vad de har med mig, de som är mera strikta de kommer till mig, det passar dem bra, jag pratar inte så mycket, utan det blir ett ja eller nej och, eller en synpunkt då (IP12).

När det gäller förtroende för varandra och förtroende för medarbetarna, pratar cheferna i termer av tillit och öppenhet. Även om det inträffar att särskilt den ene chefen kritiserar den andre inför medarbetarna så framhåller cheferna att de litar på varandra och även på sina medarbetare.

För- och nackdelar med delat ledarskap

Cheferna påpekar att ett delat ledarskap har både för- och nackdelar. Till fördelarna hör att det är en trygghet att dela med någon annan samt att man kompletterar varandra i ledarskapet, därav den uppdelning som har uppkommit. Som exemplet nedan visar framhåller cheferna även svårigheter med att dela ledarskapet med någon annan, men de är ändå nöjda med det delade ledarskapet.

Det är ju en trygghet, en styrka, ytterligare erfarenhet, kunskap, så man kan bolla sina tankar emot och man kan tillsammans kanske nå ett bättre svar, än om man hade svarat ensam (...) men det kan ju ibland vara en slingrigare

väg, en lite krångligare väg (...) Man är inte starkast jämt ensam, utan är man två och man törs erkänna det så är det en bra kombination (IP13).

Medarbetare och delande chefer på byggföretaget – en sammanfattning

Medarbetarna på byggföretaget är generellt positiva till det delade ledarskapet på arbetsplatsen och menar att det fungerar bra med delat ledarskap samt att de två cheferna kompletterar varandra. De påpekar dock att en del beslut kan ta tid trots att beslutsvägarna är korta och organisationen platt. Medarbetarna vänder sig främst till VD, men uppfattar det som att det vanligen finns en gemensam relation från de två cheferna till medarbetarna, dock inte vid konflikter cheferna emellan. Konflikter mellan cheferna kan förekomma men är enligt medarbetarna inte ett återkommande problem. Att det är chefernas beslut som gäller i slutändan uppfattas som att de i vissa frågor blir för starka. Medarbetarna känner sig delaktiga och menar att deras delaktighet är stor men inte omfattande företagsstrategiska frågor. Slutligen kan sägas att medarbetarna uppfattar det som att cheferna i huvudsak har förtroende för både varandra och sina medarbetare.

Cheferna på byggföretaget är nöjda med det delade ledarskapet och menar att de kompletterar varandra samt att det är en trygghet att dela ledarskap. De beskriver sin relation som yrkesmässig och menar att det är viktigt med en enad front utåt gentemot såväl medarbetare som kunder. Cheferna uppger att de har en likartad inställning till individer samt att de föredrar att medarbetarna vänder sig till båda chefer på en gång. Enligt cheferna finns det utrymme för kritik från medarbetarnas sida. De menar att de två inte är för starka mot omgivningen. Cheferna menar att medarbetarna har möjlighet att vara delaktiga i en tresamhet, men säger att beslutsfattande kan ta längre tid då fler människor ska fatta beslut.

Uppfattningar om delat ledarskap på återvinningsföretaget

Återvinningsföretaget och dess delade ledarskap

Återvinningsföretaget tillhör en stor landsomfattande koncern. Den avdelning som deltar i undersökningen består av en anläggningschef med huvudansvar, en produktionsledare med en del personalansvar samt tolv medarbetare. Chefskapet ligger främst på anläggningschefen men för produktionsledaren finns det möjlighet till att avancera och bli mer delaktig i ledarskapet. Anläggningschefen har beslutsrätt och är enligt medarbetarna den faktiske chefen. Det delade ledarskapet är inte utformat så som jag på grundval av de inledande kontakterna hade föreställt mig att det skulle vara, då anläggningschefen är betydligt mer överordnad produktionsledaren. Trots detta genomförs intervjuerna då cheferna själva benämner ledarskapet på återvinningsföretaget som delvis delat. Till skillnad från medarbetarna på byggföretaget är respondenterna på återvinningsföretaget inte mellanchefer.

Återvinningsföretagets delade ledarskap kan sägas vara informellt ärvt av de nuvarande innehavarna. Det utgörs av en huvudchef och en produktionsledare som kan rycka in som chef vid behov. Föregångarna fungerade bra tillsammans och delade på ett sätt som mer eller mindre uttalat övergått till de nuvarande cheferna, som inte arbetat fram ett eget sätt att dela ledarskap på. Skillnaderna mellan medarbetare och chefer är för en utomstående mer tydliga än på byggföretaget. Medarbetarna på återvinningsföretaget har inte någon chefställning utan har okvalificerade arbetsuppgifter och vanligen högst grundskoleutbildning.

Medarbetarerfarenheter av det delade ledarskapet

Medarbetarna på återvinningsföretaget är snabba med att betona att ledarskapet på deras arbetsplats inte är så delat. De menar att de har en chef som har det övergripande ansvaret och att det är honom de betraktar som den riktige chefen. Om den andra chefen sägs följande:

Jag kan ju inte direkt samtycka med att X skulle vara min chef, vissa saker kan jag gå till honom och han säger det och då är det så liksom (IP8).

Den generella åsikten bland medarbetarna är att de föredrar att ha en chef även om de kan se fördelar med två delande chefer. Medarbetarnas erfarenheter av det delade chefskapet på företaget är att det ofta blir dubbla budskap och att de blir förvirrade av att inte veta vad som gäller. Nedan ges en beskrivning av detta:

Ja det är väl bra, eller jag vet inte, för att då blir det ju väldigt mycket det här att man blir väldigt osäker, för att man vet inte om den andra kommer och säger "så ska du göra", så kommer den andra och säger "så ska du göra", ... om t.ex. X kommer och säger "nu ska du göra så", och sen hör jag en annan sak av Y, och det är ju klart att jag lyssnar på Y, för att han är ändå högre (IP7).

Medarbetares relation till var chef för sig

Medarbetarna på återvinningsföretaget vänder sig i första hand till anläggningschefen, dvs. den högre chefen. Detta beror enligt de intervjuade på att den lägre chefen är osäker på sin roll, och medarbetarna vill få rätt information på en gång. Dessutom menar de att han brukar

påpeka sådant de redan vet eller redan är på väg att göra, samt att han är auktoritär i sin kommunikationsstil. De ser dessa sidor hos honom som irriterande faktorer. De uppger att de under introduktionen fick veta att han är deras närmaste chef, men många av dem väljer att inte vända sig till honom.

Några medarbetare menar att det inte finns någon större skillnad i att vända sig till de två cheferna och påpekar att det inte råder någon egentlig hierarki på arbetsplatsen.

Delande chefers gemensamma relation till medarbetaren

Medarbetarna uppger att de känner sig delaktiga, och att de kan påverka sin arbetsituation rätt bra. De menar att cheferna lyssnar på dem och att de kan uttrycka sig fritt om de är missnöjda med något. De större besluten är dock något som de menar är orubbliga. Uppfattningar om cheferna som för starka mot omgivningen eller inte varierar något, någon medarbetare menar att cheferna inte är för starka mot omgivningen, och att de kan påverka sitt arbete dagligen. Samtidigt vittnar nedanstående citat om att cheferna kan bli för starka:

De kan bli för starka mot omgivningen, jag tror att de kan på nåt sätt pusha på varandra och tro att det här är verkligen bra, och det här ska vi gå på, och vi struntar i vad de andra tycker och alla andra blir missnöjda och att någon annan kanske borde komma och bryta, och komma med, med nytt, så att ja, svårt att påverka när de blir såna (IP7).

När det gäller chefernas gemensamma relation mot medarbetarna låter det så här:

Ja, det har de väl [en gemensam relation mot medarbetarna], de går igenom saker och bestämmer saker och sen kan väl någon av dem komma till mig och säga nu gör vi det här och det här (IP8).

Medarbetarna menar att det råder frihet på arbetsplatsen samt att de kan vända sig till cheferna vid behov men att den gemensamma relationen från cheferna inte alltid finns.

Delande chefers inbördes relation

De intervjuade menar att de inte känner till chefernas relation och att de inte bryr sig. Medarbetarna säger att de bryr sig om att jobbet blir klart varje dag, inte något annat. De uppger att de inte känner någon större glipa mellan cheferna. De vet inte heller hur cheferna styr upp sinsemellan, men medarbetarna antar att de uppgifter som förmedlades till dem från den lägre chefen är sådant som båda cheferna har beslutat tillsammans. Samtidigt framkommer följande:

Om du drar det hela till sin spets så är det Y som har huvudansvaret (IP6).

Det framkommer även uppfattningar om att den lägre chefen inte tar sin roll på allvar samt att han lägger över mycket av sina uppgifter på den andre chefen.

För- och nackdelar med delat ledarskap

Frågor om för- och nackdelar med delat ledarskap är något som medarbetarna på återvinningsföretaget verkar bli förvirrade av. De uppger att de inte har funderat på de bitarna. Ibland

uppges de intervjuade att de inte kan komma på vare sig för- eller nackdelar. Det är sådant de inte har funderat över, men under samtalets gång nämner de både för- och nackdelar utan att tänka på det själva. Nackdelar som nämns är att det ofta blir dubbla budskap från cheferna, särskilt om de inte har pratat ihop sig innan. De anser dessutom att enbart en av cheferna borde ha en chefstjänst och de ser det som en nackdel att även ha den andra chefen över sig. Till fördelarna hör att det alltid är någon på plats, något som illustreras nedan:

Jag tycker det är positivt, ofta är det ju att någon som har det grundläggande ansvaret som är här, jag har inte tänkt så riktigt, fördelar och nackdelar, men jag ser inga direkta nackdelar (IP6).

Det anses som något positivt att cheferna kan arbeta sig fram till nya och bättre lösningar tillsammans. Intervjupersonerna menar att det kan vara bra att samspråka med en annan person då det inte är garanterat att alla egna beslut alltid är rätt.

Medarbetares möjlighet att framföra kritik uppåt i organisationen

Intervjupersonerna ansåg sig kunna kritisera sådant de var missnöjda med. De uppgav att det är fritt fram att gå in till cheferna och säga till vid missnöje. De kunde kritisera till en viss grad, men det är inte alltid som det görs något åt det som har kritiserats.

Delande chefers olika roller

Att cheferna på återvinningsföretaget har olika roller framkommer relativt tidigt i intervjuerna. Respondenterna uppges att det finns en skillnad mellan cheferna på så sätt den ene är chef över den andre. Samtidigt menar medarbetarna att de har större respekt för den överordnade chefen.

Delande chefer på återvinningsföretaget

Cheferna själva beskriver ledarskapet på återvinningsföretaget som delvis delat men också att den ene är högre chef än den andre. De ser också på delat ledarskap på olika sätt. De anser att deras gemensamma ledarskap fungerar bra, men det finns skillnader i deras sätt att se på delat ledarskap. En av cheferna säger följande kring vad han anser om delat ledarskap.

Ja, har aldrig funderat på det [delat ledarskap], jag vet inte, kan inte exakt säga, det är väl ok (IP11).

En av cheferna menar att delat ledarskap inte behöver vara den bästa ledarskapsformen, han har lite andra idéer. Han menar att delat ledarskap kan fungera på vissa arbetsplatser där personalen är vana vid självständigt arbete medan det på deras arbetsplats blir svårt då personalen vill bli styrda uppifrån.

Utgår man från att man är ledare för fem civilingenjörer som då har kanske hygglig både IQ och EQ då, och att det skulle vara mycket lättare då, och sen så lågutbildad personal [som vi har här] som förväntar sig nästan att bli styrda, så att det känns svårt för mig och vad heter det, säga konkret att nej men jag rekommenderar det eller jag rekommenderar det inte (IP10).

Relation till medarbetare och deras delaktighet

Cheferna menar att det främst är en av de två som tar på sig rollen att ha kontakt med medarbetarna. De uppger även att medarbetarna hellre vänder sig till den ene chefen och som det beskrivs nedan att medarbetarna inte ser båda två som chefer.

[Medarbetarna] ser mig som en kvartsfigur bara egentligen, inte kvartsfigur, nu lät det, men en gruppleddare, han har den där slutgiltiga, det är han som bestämmer (IP11).

Cheferna menar att de brukar samtala en hel del med medarbetarna men inte med syftet att de ska ha en gemensam relation till dem. Bägge menar vidare att det finns utrymme för tresamhet med medarbetarna, men när det gäller huruvida de blir (för) starka genom att vara två så går deras åsikter isär. Den ene menar att två chefer automatiskt blir för starka mot omgivningen medan den andre menar att de två inte blir för starka mot omgivningen.

Cheferna anser att det finns utrymme för kritik samt att de har sagt till medarbetarna att komma och säga till om de är missnöjda. Men kritik förekommer inte ofta hävdar cheferna. De menar att medarbetarna kanske vill men inte vågar, eller så kritiserar det inte mycket då cheferna inte alltid har tid med medarbetarna. Förtroendet för medarbetarna förefaller förhållandevis lågt. Cheferna tror delvis att medarbetarna kan utnyttja det delade ledarskapet genom att inte vända sig till båda cheferna utan bara till den ena för att få sin vilja igenom.

Delande chefers inbördes relation

Chefernas relation är enligt dem själva en öppen och bra relation där den ene lägger över mycket på sin medledare. Det framkommer att den högre chefen har vissa förväntningar på den andra men att det inte går att förmedla dessa förväntningar. Cheferna benämner relationen mellan dem i termer av lojalitet men inte jämlikhet. De menar att de har förtroende för varandra, även om en av dem har gjort bort sig något tidigare.

För- och nackdelar med delat ledarskap

Cheferna anser att det är en fördel att kunna bolla idéer med den andre samt att det alltid finns någon på plats. Som en fördel med det delade ledarskapet ges denna kommentar:

De stora fördelarna tror jag det är, tycker jag är att det går att spela ut ledarskapet på ett helt annat sätt, om man är strategisk eller taktisk, så att man använder sig utav det. Sen så om det är speciellt moraliskt riktigt eller inte va (IP11).

Nedanstående svar ges gällande vad chefen i fråga tycker om delat ledarskap:

Jag har inte ens funderat på det, jag tycker det flyter på (IP10).

Medarbetare och delande chefer på återvinningsföretaget – en sammanfattning

Sammanfattningsvis kan sägas att medarbetarna på återvinningsföretaget inte ser ledarskapet som delat ledarskap utan menar att de har en huvudchef, nämligen anläggningschefen. Det är även så att medarbetarna föredrar att ha en chef framför två chefer. De menar att delat ledarskap kan leda till att de får dubbla budskap. Medarbetarna uppger att de inte har fullt förtro-

ende för båda cheferna och att de främst vänder sig till den högre. De flesta på återvinningsföretaget menar att det inte finns en gemensam relation från de två cheferna ut mot medarbetarna. De menar att cheferna lyssnar på dem och att de känner sig delaktiga i meningen att de kan påverka sin egen arbetssituation till viss del. Chefernas inbördes relation är något som medarbetarna inte känner till. Några medarbetare menar att cheferna kan bli för starka mot omgivningen medan andra inte håller med om det. Det framkommer att medarbetarna på återvinningsföretaget inte har funderat så mycket på för- och nackdelar med delat ledarskap.

Cheferna på återvinningsföretaget kallar ledarskapet för delvis delat. En av cheferna menar att delat ledarskap inte passar in på deras företag eftersom deras medarbetare vill bli styrda, förväntar sig det. Cheferna menar att när samtal förekommer är det inte i syfte att skapa en gemensam relation till medarbetarna, däremot menar de att det finns utrymme för en tresamhet för medarbetaren samt för kritik uppåt i organisationen. Deras egen relation benämner de som lojal och bra. Chefernas åsikt om ifall de två som chefer kan bli för starka mot omgivningen går isär. En av dem menar att man som två automatiskt blir för starka, medan den andre menar att de inte är för starka gentemot omgivningen.

Diskussion

Det visade sig finnas stora skillnader mellan de två företagen. Skillnaderna ligger såväl i organisationsstruktur och verksamhetstyp som i formen på delat ledarskap samt hur medarbetarna och de delande cheferna själva uppfattar delat ledarskap. De intervjuade medarbetarnas arbetsuppgifter och status liksom roll och delaktighet i verksamheterna skiljer sig åt. Det finns grundläggande skillnader i hur det delade ledarskapet är utformat. Byggföretaget har byggts upp kring det delade ledarskapet där de två ägarna startade verksamheten tillsammans och valde att dela. Former och arbetsfördelning växte fram i medvetenhet om att de delade. På återvinningsföretaget hade ingen av cheferna valt att dela ledarskap, de hade oreflekterat tagit över det från sina företrädare. Återvinningsföretagets delande ledarskap hade ärvts i den mening att det funnits någon form av delat ledarskap mellan föregående anläggningschef och produktionsledare, något som fortsatte i och med att nya chefer tillkom. Detta står i kontrast till att Holmberg och Söderlind (2004) betonar vikten av att varje delat ledarskap arbetar fram sin egen variant grundad i verksamhetens art och parets egna förutsättningar och önskemål. Det är sannolikt att de skillnader som finns mellan företagen och de intervjuade har avgörande betydelse för hur det delade ledarskapet bedrivs av cheferna och uppfattas av medarbetarna.

Byggföretaget

Medarbetarna på byggföretaget är själva mellanchefer och har mycket eget ansvar och stor frihet i arbetet. De har som framgått generellt goda erfarenheter av det delade ledarskapet och är relativt positiva till det. Byggföretagets medarbetare tycks vana vid att tänka och agera självständigt. De uppger att de är nöjda med ledarskapet inom organisationen och kan till viss del påpeka sådant som fungerar mindre bra, t.ex. att vissa beslut kan ta längre tid, att cheferna ibland kan ge diffusa direktiv samt att vissa saker faller mellan stolarna utan att det tas tag i.

Byggföretaget kan sägas vara ett exempel på ett lyckat delat ledarskap som är grundat i verksamhetens art och chefsparets egna förutsättningar. De kriterier som många författare nämner (Gouws, 1999; O'Toole et al., 2002) för ett lyckat delat ledarskap är t.ex. att de delande ledarna kompletterar varandra samt väljer att dela ledarskapet med varandra är uppfyllda. Medarbetarna tycks vara medvetna om chefernas olika och komplementära roller. Medarbetarna uppger att de ser sig som delaktiga och som inbjudna till en ömsesidig tresamhet med de delande cheferna där de har möjlighet att påverka inom vissa gränser.

Cheferna på byggföretaget menar att de ser sina medarbetare som egna företagare med stor kompetens och att de har stort förtroende för dem. Cheferna har valt att medarbetarna ska ha stor frihet och mycket eget ansvar, något som vittnar om deras förtroende för dem. De framhåller vikten av en enad front med medarbetarna gentemot kunderna.

Hur medarbetarna uppfattar det delade ledarskapet kan påverkas av den organisationsstruktur som råder. Souba (2004) menar att organisationsform och typ av struktur påverkar beteendet på arbetsplatsen. Att medarbetarna på byggföretaget har mycket eget ansvar är kanske en bidragande faktor till att de är positivt inställda till det delade ledarskapet. Den höga graden av självständighet tillåter även att de känner sig delaktiga och inbjudna att delta i en tresamhet som har inflytande över besluts- och arbetsprocesser. Utifrån Soubas tankar om relationernas betydelse för organisationen kan sägas att byggföretaget tycks ha satsat på att relationerna mellan medarbetare och chefer ska utvecklas och vara konstruktiva genom att tillåta medar-

betarna ha hög grad av frihet och handlingsutrymme.

Att medarbetarna är nöjda med det delade ledarskapet och till viss del anser sig vara delar av en tresamhet med cheferna kan delvis hänga samman med chefernas syn på dem som självständiga medarbetare samt att de får relativt stor frihet som mellanchefer. Den platta organisationen som medarbetarna talar väl om är något som har lyft deras roll som medarbetare. De kan sägas känna sig ta del av något större än dem själva i och med att de är medlemmar i en organisation som erbjuder frihet. Det delade ledarskapet på företaget är inte resultatet av påtryckningar av 'bottom-up' karaktär (Pearce, 2004), då det inte är medarbetarna som har krävt ett delat ledarskap. Däremot kan man spekulera i om medarbetarna på byggföretaget är nöjda bland annat tack vare det delade ledarskapet. Det är inte säkert att de hade känt sig lika delaktiga i en mer utpräglad hierarkisk organisation.

Medarbetarna på byggföretaget tycks ha en väl införlivad mental modell kring den aktuella formen av delat ledarskap, något som enligt Jackson (2000) kan stödja den fortsatta utvecklingen av delat ledarskap vid företaget.

Återvinningsföretaget

Återvinningsföretaget har en mer hierarkisk organisationsstruktur och de delande cheferna befinner sig på olika nivåer i hierarkin med den ena chefen tydligt överordnad den andra. Det är tveksamt i vilken utsträckning ledarskapet verkligen är delat enligt de definitioner som presenterades inledningsvis. Medan själva det delade ledarskapet är otydlig så är den hierarkiska ordningen tydlig hos såväl medarbetare som chefer. Medarbetarna är i huvudsak lågutbildad arbetskraft med högst grundskoleutbildning. Huvudchefen på anläggningen har andra chefer över sig i form av regionchef och övriga instanser inom koncernen. En hierarkisk organisationsstruktur reglerar enligt Souba (2004) medarbetarnas makt i förhållande till cheferna. Organisationsformen på återvinningsföretaget kan sägas förespråka auktoritet och nivåkillnader mellan medarbetare och chefer.

Medarbetarna påpekar omedelbart att de har en huvudchef, inte två delande chefer. De erfarenheter de gjort är att det kan bli en del dubbla budskap från de två cheferna. Medarbetarnas uppfattningar är även att den högre chefen inte har förtroende för den lägre. De uppfattar inte att det finns någon gemensam relation från cheferna till medarbetarna. Dock uppger de att de känner sig delaktiga och kan påverka.

Relationen mellan cheferna uppges av medarbetarna vara infekterad på så sätt att den högre chefen inte har tillit till sin medledare. Medarbetarna uppfattar det som att den lägre chefen har gjort bort sig. Om man tar hänsyn till de mänskliga relationer som Souba (2004) tar upp skulle man kunna säga att återvinningsföretaget har satsat mindre på de mänskliga relationerna genom att den hierarkiska ordningen tycks ta så stor plats. Att det delade ledarskapet inte tycks fungera väl på återvinningsföretaget kan vilket till viss del kan hänga samman med att den starka hierarkiska traditionen rimmar illa med gemensamt ansvarstagande i ledarskapet.

Jackson (2000) betonar att genomförandet av delat ledarskap är en dynamisk, ständigt föränderlig och pågående resa snarare än ett mål. Jackson anser också att kontinuerlig fortbildning bör införlivas som en del i genomförandeprocessen, för att försäkra sig om att tänkandet kring delat ledarskap stärks hos medarbetarna. Hon menar att om medarbetarnas mentala modell kring delat ledarskap inte är assimilerad kan det innebära ett hinder i det delade ledarskapets

fortsatta utveckling då den mentala modellen är av betydelse för hur människan löser problem och hanterar olika situationer. Medarbetarna på återvinningsföretaget tycks inte ha varit delaktiga i införandeprocessen av det delade ledarskapet. Att de har få tankar kring delat ledarskap och att fenomenet därmed inte är assimilerat utgör enligt Jacksons tankegångar ett hinder i hur de hanterar kommande problem i företaget. Medarbetarna benämner inte ledarskapet som delat, däremot kallar cheferna det för delvis delat. Med andra ord kan sägas att medarbetarna inte känner till hur cheferna ser på sin relation och det delade ledarskapet är inte stärkt hos medarbetarna. Denna oklarhet förefaller dock finnas även inom de två chefernas relation. Cheferna antyder genom att kalla sitt ledarskap för "delvis delat" själva en viss tveksamhet och denna återspeglas sannolikt i medarbetarnas erfarenheter och uppfattningar.

Chefernas syn på medarbetarna på återvinningsföretaget utmärks av brist på tilltro till deras ansvarstagande och självständighet. De menar att medarbetarna till viss del kan utnyttja ett delat ledarskap och att medarbetarna behöver styras uppifrån. Den hårda styrningen uppifrån samt chefernas bristande förtroende för medarbetarna kan bidra till att medarbetarna i sin tur inte kan ta till sig det delade ledarskapets eventuella goda sidor.

Slutsatser

Hur ser då delat ledarskap ut i medarbetarperspektiv grundat på intervjuerna vid de två aktuella företagen? Avsikten var som framgick att undersöka delande chefer som kunde antas ha byggt upp en gemensam relation till sina medarbetare. En gemensam relation till medarbetarna är dock beroende av att ledarskapet verkligen är delat i bemärkelsen gemensamt. Vid återvinningsföretaget finns som framkommit knappast fog för att definiera ledarskapet som gemensamt, vilket det däremot gör när det gäller byggföretaget. Där kan man också tala om att det finns någorlunda samstämmighet mellan medarbetare och chefer om att det finns en gemensam relation och att den i ett antal frågor också kan öppnas så att respektive medarbetare kan uppfatta en öppen tresamhet med möjlighet att påverka. Snarare än en stängd tvåsamhet cheferna emellan. I somliga mer företagsstrategiska frågor fanns dock inte denna öppenhet.

Lika viktigt kan det tänkas vara med chefer som litar på sina medarbetare samt ger dem möjlighet till självständighet. På byggföretaget beskriver medarbetarna det delade ledarskapet som något positivt och uppfattar att det finns en gemensam relation från cheferna som de kan se sig själva som delaktiga i. Byggföretaget är mer eller mindre uppbyggt kring det delade ledarskapet medan återvinningsföretaget har en hierarkisk struktur där delat ledarskap har blivit en bisak. Det tycks även som att assimileringen (Jackson, 2000) av delat ledarskap bör ske på alla nivåer så att såväl chefer som medarbetare är medvetna om det delade ledarskapets införande och effekter.

Det finns således skillnader såväl mellan individer som mellan företag. Skillnaderna mellan företagen avser bl.a. formen på det delade ledarskapet, chefernas syn på medarbetarna samt organisationsstrukturen. De två företagens ledarskapsform skiljer sig åt, byggföretagets kan närmast definieras som någon variant av medledarskap (Heenan & Bennis, 1999) där samarbetet mellan de två cheferna är tätt men inte helt jämbördigt. Återvinningsföretagets ledarskap är mer hierarkiskt och även mer otydligt med en huvudchef samt en produktionsledare. Chefernas syn på individerna i organisationerna skiljer sig också åt. Byggföretagets chefer ser medarbetarna som kunniga och kompetenta byggmästare medan cheferna på återvinningsföretaget tvivlar på medarbetarnas självständighet samt saknar förtroende för dem. Organisa-

tionsstrukturen på byggföretaget är plattare medan återvinningsföretaget har en mer hierarkisk struktur och okvalificerade arbetsuppgifter.

Slutligen kan sägas att de delande chefernas syn på medarbetarna och behovet av att styra dem förefaller återspeglas i medarbetarnas uppfattningar av det delade ledarskapet. Byggföretaget ser fler möjligheter i sina medarbetare och ger dem frihet medan återvinningsföretaget ser dem som människor som vill bli styrda. Det faktum att de betraktas som mindre kompetenta av cheferna bidrar sannolikt till deras uppfattning av att inte vara jämbördiga medarbetare inbjudna till en tresamhet med påverkansmöjligheter. Det råder ett visst missnöje bland återvinningsföretagets medarbetare, som kanske har att göra med att medarbetarna inte förstår vad som händer runt omkring dem, de är inte delaktiga i det som sker.

Medarbetarna på byggföretaget kan sägas vara invanda i att uppskatta delat ledarskap. I och med att det har funnits en tanke med det delade ledarskapet från företagets bildande så är det lättare att få medarbetarna med sig i en gemensam bild där ett delat ledarskap lättare accepteras och gillas. Dessutom uppfattas cheferna på byggföretaget som tillgängliga, och det kan öka medarbetarnas känsla av att de är mer delaktiga i relationen till cheferna.

Vad gäller framtida forskning så kan konstateras att fler studier behövs som belyser delat ledarskap i medarbetarperspektiv innan det går att uttala sig mer generaliserande. Resultatet av denna studie är mer att betrakta som en inledning än som ett färdigt svar. En lärdom är att någorlunda ingående chefsintervjuer krävs för att kunna avgöra vad för slags delat ledarskap det är fråga om och i vilken utsträckning det faktiskt finns ett gemensamt delande.

Referenser

- Adolfsson, M., & Börjesson, M. (2004). *Delat ledarskap - en studie av fenomenet och dess praktiska tillämpning i Lerums kommun*. Examensarbete i arbets- och organisationspsykologi, Institutionen för Individ och Samhälle, Högskolan Trollhättan Uddevalla.
- Biglari, S. (2005). *Delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv*. Examensarbete vid psykologprogrammet, Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings Universitet.
- Davidson, C., & Lundin, M. (2003). *Shared leadership – a way to a balanced life?*. Kandidatuppsats, Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2003). Delat ledarskap – en trend i vardande? I von Otter, C. (red). *Ute och inne i svenskt arbetsliv – forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Arbetsliv i omvandling 2003:8* (s. 323-344). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2003a). Delat ledarskap som möjlighet. I Wilhelmson, L (red). *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik* (s.182-211). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2003 b). Smittande makt – samledarskap som påverkansprocess. *Ledmotiv, 3*, 58-71.
- Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2005). Delat ledarskap i svenskt arbetsliv - kartläggning av förekomst och chefers inställning. *Arbetsliv i omvandling 2005:15*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Eriksson, P-O. (2001). Mot ett modernt arbetsliv. *Officerstidningen, 8*, 9-11.
- Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (1999). Managing your boss. I Kotter, J. P. (Eds). *On what leaders really do*. (pp. 123-140). USA: Harvard Business Review Book.
- Gouws, D. (1999). Sharing leadership – why it works. *NZ Business, 13*, 48.
- Holmberg, K., & Söderlind, E. (2004). *Leda genom att dela: om delat ledarskap i praktiken*. Lidingö: Navigator Dialog.
- Heenan, D. A., & Bennis, W. (1999). *Co-Leaders. The power of great partnerships*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Janis, I. (1982). *Groupthink. Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2 ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Judge, W. Q., & Ryman, J. A. (2001). The shared leadership challenge in strategic alliances:

Lessons from the U.S. healthcare industry. *Academy of Management Executive*, 15, 71-79.

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

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79, 85-90.

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

Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. 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, 65-83.

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

Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2004). Shared leadership. *Executive Excellence*, 21, 6-8.

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

Schein, E. H. (1994). *Organizational psychology*. New Jersey: Prentice Hall, INC.

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

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

Tyrstrup, M. (2002). *Tidens furstar*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1 – Intervjuguider och blankett för samtycke

Intervjuguide för medarbetare till delande chefer

Hur kan man förklara medarbetarens relation i förhållande till två delande chefer? Jag är intresserad av att veta hur det delade ledarskapet mellan två ledare kan släppa in medarbetaren och om det kan bli tresamhet istället för tvåsamhet. Hur medarbetarna, som själva är mellanchefer, kan påverkas av att ha två eller flera delande chefer över sig. Det som kommer att undersökas är framförallt hur medarbetaren upplever relationen till det delande chefsparet. Är bindningen mellan de delande cheferna för stark för att de ska släppa in någon annan eller är de öppna och tillåter nytänkande som kommer från den underställda medarbetaren?

Problemformuleringen lyder:

Hur upplever medarbetaren relationen till de delande cheferna och finns det utrymme för en gemensam relation från de delande cheferna till medarbetaren?

Relationen mellan chef och medarbetare kan definieras på olika sätt beroende av om det är en uppgiftsorienterad eller en socialt orienterad relation. Jag vill framförallt rikta in mig på en uppgiftsorienterad relation, eller den professionella relationen mellan chef och medarbetare.

Bakgrundsuppgifter

Namn

Kön

Ålder

Utbildningsbakgrund

Inledning

Hur länge har du arbetat här?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Vilken position har du i organisationen?

Har du haft andra arbetsuppgifter/positioner inom organisationen?

Berätta vad som förväntas av dig som medarbetare/mellanchefer.

Är det klart och tydligt vem eller vilka som är/var dina närmaste chefer?

Medarbetarens erfarenheter av det delade ledarskapet

Vad tycker du om delat ledarskap?

Hur ser det delade ledarskapet ut på din arbetsplats?

Hur tycker du att det delade ledarskapet fungerar på din arbetsplats?

Vilka är fördelarna med att ha två chefer som delar på ledarskapet, tycker du?

Vilka är nackdelarna med att ha två chefer som delar på ledarskapet, tycker du?

Du är själv chef, vill du fortsätta ha en ensam mellancheferposition eller kan du tänka dig att dela posten lika med en annan person som du vet att du kan jobba bra med?

Hur har du som mellanchefer kunnat använda dig av dina erfarenheter av att ha två chefer som delar på ledarskapet?

Hur tycker du att det delade ledarskapet bidrar till utveckling hos er medarbetare/mellanchefer?

Skulle du rekommendera andra att införa delat ledarskap på jobbet? Varför då?

Relation till cheferna var och en för sig

Vem vänder du dig till när du känner att du behöver hjälp med något?

Skiljer sig dina chefers syn på dig som medarbetare åt? Hur då? Berätta...

Hur skulle du beskriva relationen till dina chefer?

Var och en för sig men även cheferna som en enad duo.

T ex, gäller relationerna arbete eller kan det vara mer privata ämnen?

(Är de uppgiftsorienterade eller vänskapsrelaterade?)

Vad skiljer sig åt i relationen när ni träffas alla tre jämfört med när ni träffas två och två?

Relation till de delande cheferna/det delade ledarskapet

Har dina delande chefer tillräckligt med tid för dig och dina medarbetare?

Hur uppmuntras du och dina medarbetare av dina chefer?

Har du förtroende för dina chefer?

Tycker du att dina chefer lyssnar på dig?

Kan du öppet kritisera sådant du tycker fungerar mindre bra inför dina chefer?

Får du den information du anser dig behöva från dina chefer?
Tycker du att du som medarbetare inbjuds till att fatta beslut tillsammans med dina chefer?
Hur påverkas du som medarbetare av deras beslutsfattande?

Chefernas inbördes relation

Hur för dina chefer sina beslut vidare till er medarbetare?
Tycker du att dina chefer har förtroende för varandra?
Gäller de beslut som tas av dina chefer oavsett vem av dem det är som har fattat beslutet?
Är det någon av dem som verkar vara mer chef än den andra?
 Om ja, hur märks detta?
 Hur påverkar det din syn på den andra?
 Säger detta något om cheferna? Säger detta något om delat ledarskap? Påverkar
 det din relation till dem som ett ledarpar?
Hur tycker du att dina chefer är mot andra medarbetare?
Tycker du att dina chefer har tid för dig som medarbetare?
Tycker du att dina chefers gemensamma inställning till dig som medarbetare är öppen och tillfredsställande?

Finns det utrymme för teamthink?

Tycker du att det delade ledarskapet fungerar som en kanal för att man som medarbetare ska dela med sig av sina idéer?

 Finns det utrymme för tillit och positiva känslor?

Har du någon gång känt att dina chefer har varit för starka gentemot omgivningen?

 Att du som medarbetare har känt att du inte kan påverka dina chefer?

Hur skulle du beskriva dig som medarbetare i relation till dina chefer?

Egna tankar att ta med:

Hur stor risk finns det för group-think inom ledarparen?

Intervjuguide för delande chefer

Hur kan man förklara medarbetarens relation i förhållande till två delande chefer? Jag är intresserad av att veta hur det delade ledarskapet mellan två ledare kan släppa in medarbetaren och om det kan bli tresamhet istället för tvåsamhet. Hur medarbetarna, som själva är mellanchefer, kan påverkas av att ha två eller flera delande chefer över sig. Det som kommer att undersökas är framförallt hur medarbetaren upplever relationen till det delande chefsparet. Är bindningen mellan de delande cheferna för stark för att de ska släppa in någon annan eller är de öppna och tillåter nytänkande som kommer från den underställda medarbetaren?

Problemformuleringen lyder:

Hur upplever medarbetaren relationen till de delande cheferna och finns det utrymme för en gemensam relation från de delande cheferna till medarbetaren?

Relationen mellan chef och medarbetare kan definieras på olika sätt beroende av om det är en uppgiftsorienterad eller en socialt orienterad relation. Jag vill framförallt rikta in mig på en uppgiftsorienterad relation, eller den professionella relationen mellan chef och medarbetare.

Bakgrundsuppgifter

Namn

Kön

Ålder

Utbildningsbakgrund

Inledning

Vilken position har du i organisationen?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Har du haft andra arbetsuppgifter/positioner inom organisationen?

Berätta vad som förväntas av dig som chef.

Hur länge har delat ledarskap förekommit på er arbetsplats?

Arbetade ni tillsammans i ngn annan form innan det delade ledarskapet började?

Hur skulle du beskriva er relation?

Är uppgiftsfördelningen klart och tydligt mellan er?

Delande chefers erfarenheter av det delade ledarskapet

Hur ser det delade ledarskapet ut på din arbetsplats?

Vad tycker du om delat ledarskap?

Hur tycker du att det delade ledarskapet fungerar på din arbetsplats?

Vilka är fördelarna med att vara två chefer som delar på ledarskapet, tycker du?

Vilka är nackdelarna med att vara två chefer som delar på ledarskapet, tycker du?

Vill du fortsätta arbeta tillsammans med en annan chef eller skulle du vilja att arbeta som ensam chef i fortsättningen?

Hur har du som chef kunnat använda dig av dina erfarenheter av att dela på ledarskapet?

Hur tycker du att det delade ledarskapet bidrar till utveckling hos era medarbetare?

Skulle du rekommendera andra att införa delat ledarskap på jobbet? Varför då?

Relation till medarbetarna

Vem vänder du dig till när du behöver hjälp med något?

Är det någon/ några medarbetare du hellre vänder dig till?

Hur skiljer sig din syn på medarbetarna åt? Hur då? Berätta...

Hur skiljer sig deras syn på er chefer åt?

Hur skulle du beskriva relationen till era medarbetare?

T ex, gäller relationerna arbete eller kan det vara mer privata ämnen?

(Är de uppgiftsorienterade eller vänskapsrelaterade?)

Vad skiljer sig åt i relationen när ni träffas tre och tre jämfört med när ni chefer träffas?

Hur har ni det med tid för ert gemensamma arbete?

Har ni tillräckligt med tid för era medarbetare?

Hur uppmuntrar ni era medarbetare?

Har du förtroende för dina medarbetare?

Tycker du att du kan lyssna på dem?

Kan dina medarbetare öppet kritisera sådant de tycker fungerar mindre bra inför er chefer?

Tycker du att dina medarbetare får den information de anser sig behöva från er?

Tycker du att ni chefer inbjuder era medarbetare till att fatta beslut tillsammans med er?
Hur påverkas dina medarbetare av era beslutsfattande?

Chefernas inbördes relation

Hur för ni beslut vidare till era medarbetare?

Hur tycker du att ert förtroende för varandra ser ut?

Gäller de beslut som tas av ngn av er två oavsett vem av er det är som har fattat beslutet?

Är någon av er mer chef än den andra?

Om ja, hur märks detta?

Hur påverkar det din syn på den andra?

Säger detta något om er som chefer? Säger detta något om delat ledarskap?

Hur tror du att det påverkar era medarbetares syn på den andra?

Tycker du att eran gemensamma inställning till era medarbetare är öppen och tillfredsställande?

Finns det utrymme för teamthink?

Tycker du att det delade ledarskapet fungerar som en kanal för att era medarbetare ska dela med sig av sina idéer?

Finns det utrymme för tillit och positiva känslor?

Har du någon gång tyckt att ni som chefspar har varit för starka gentemot omgivningen?

Att medarbetarna har känt att de inte kan påverka er chefer?

Hur skulle du beskriva dig som delande chef i relation till dina medarbetare?

Hur skulle du beskriva er gemensamma relation till medarbetarna?

Egna tankar att ta med:

Hur stor risk finns det för group-think inom ledarparen?

Samtycke till intervju

Intervjun som görs är del av ett examensarbete om delat ledarskap. Jag, Soma Biglari, går sista året på Psykologprogrammet i Linköping och det är endast jag som vet vilken person som lämnat vilka uppgifter. De uppgifter du lämnar kommer att förvaras så att uppgifterna inte kan kopplas till dig. Resultat från projektet kommer att presenteras så att individers integritet skyddas. Antingen genom att data presenteras på gruppnivå, där svar från många uppgiftslämnare slås ihop, eller så att presentationen av uppgifterna är noggrant avidentifierade.

Om du skulle vilja avbryta intervjun har du rätt att göra det före, under eller efter intervjun.

Genom att skriva under samtycker du till behandling av personuppgifter enligt ovanstående beskrivning.

Ort och datum: _____

Underskrift: _____

Namnförtydligande: _____

Tack för Din medverkan!

Bilaga 2 – Publikationer om delat ledarskap

En forskargrupp på Arbetslivsinstitutet studerar fenomenet Delat chefs- och ledarskap sedan några år tillbaka. Forskargruppen har fått medel från Vinnova för att fortsätta detta arbete (www.ali.se) och samarbetar med Stockholms stad i Kompetensfondens satsning på förnyelse av arbetsformer för främst enhetschefer. Projektets forskare är Marianne Döös, Tomas Backström, Marika Hanson, Lena Wilhelmson och Katalin Bellaagh. Följande publikationer har hittills producerats i ämnet:

1. Döös, M., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å. (2003). Delat ledarskap som möjlighet. I L. Wilhelmson (red), *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik* (s. 182-211). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Detta är ett kapitel i en antologi som redovisar resultaten från en studie av fyra delande samledarpar.

2. Döös, M., & Wilhelmson, L. (2003). Delat ledarskap - en trend i vardande? I C. von Otter (red), *Ute och inne i svenskt arbetsliv - forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Arbetsliv i omvandling 2003:8* (s. 323-344). Stockholm: Arbetslivsinstitutet. I detta kapitel finns en trendsparning om delat ledarskap, som bl a konstaterade att kunskapsläget var bristfälligt men att det finns tillräckligt med lyckade exempel för att veta att delat ledarskap kan fungera.

3. Döös, M., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å. (2003). Smittande makt - samledarskap som påverkansprocess. *Ledmotiv* nr 3/2003. Tidskrift utgiven av CASL vid Handelshögskolan i Stockholm.

I denna lilla artikel funderas över makt, påverkan och delat ledarskap

4. Döös, M., & Wilhelmson, L. (2004). Två på chefsstolen - om delat ledarskap. *Chefer & Ledare i vården*, 36(2), 4-9.

Detta är en summering av nr 2.

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

I denna rapport har juridiska hinder och möjligheter för samledarskap utretts. Samledarskap är den mest långtgående formen av delat ledarskap. De som delar arbetar båda heltid i chefspositionen och har ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter gemensamma och inte uppdelade. Tanken med att låta samledarskapet bilda utgångspunkt för utredandet av juridiska aspekter är att om samledarskapet är förenligt med gällande rättsregler, så kan även andra mindre långtgående former av delat ledarskap antas vara förenliga med reglerna.

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

Detta är en kartläggning av förekomsten av delat ledarskap. Var finns det och vilka är det som delar? Är två av de frågor som rapporten ger svar på.

7. Wilhelmson, L., & Döös, M. (2000). *Förändringens resa. Om kompetens och organisatoriskt nyskapande på Ericssons Internet Group*. Arbetslivsinstitutet.

Detta är en skrift för inspiration om förändringsarbete. Ett förändringsarbete som leddes av ett delande chefspar. Delat ledarskap är dock inte i huvudfokus. Den förändringsresa som

beskrivs finns även redogjord för i: Wilhelmson, L., & Döös, M. (2002). *Sustainability and innovative organisational change. Identifying and dealing with non-synchronised processes in a rapidly changing environment*. *Arbetsliv i omvandling* 2002:6.

8. Wilhelmson, L. Transformative Learning in Joint Leadership. *Journal of Workplace Learning* (in press).

Artikeln handlar om delande chefers eget lärande.

9. Wilhelmson, L (2005). Delat ledarskap - en kompetent relation. *Loop. Tidskriften om ledarskap organisation och personal*, nr 4, vol 1, s. 46-48.

Detta är en kort artikel som på ett övergripande sätt beskriver samledarskap.

10. **Kan chefen vara två?** Tillsammans med teatergruppen Tango har forskargruppen utvecklat en unik interaktiv workshop som belyser delat ledarskap. Den visar vilka förutsättningar som krävs och vilka problem som kan uppstå om inte förutsättningarna finns. Workshopen inleds med att teatergruppen spelar upp ett par scener. Hur konflikter och situationer sedan ska lösas får publiken diskutera och på olika sätt bidra med synpunkter och reflektioner.

Är du intresserad av att använda workshopen som form för att utveckla chefsrollen på din arbetsplats? Beställ workshopen via Tangos två representanter Katti Björklund, 0708-83 83 84, eller Stefan Marling, 073-387 86 15.