



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Delat ledarskap, en gemensam resa

Per Öhman

Magisteruppsats:	15 hp
Program och/eller kurs:	Management
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt /2011
Handledare:	Gill Widell
Författare:	Per Öhman, 720928

Abstract

Magisteruppsats:	15 hp
Program och/eller kurs:	Management
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt /2011
Handledare:	Gill Widell
Nyckelord:	Delat ledarskap, samledarskap, gemensamt ledarskap, personkemi, grupputvecklingsprocess

Syfte: Att studera delat ledarskap vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset för att beskriva vad som kännetecknar detta och hur det upplevs utifrån ett chefsperspektiv. Med delat ledarskap menas den ledarskapsform som även kallas samledarskap eller gemensamt ledarskap, där både ansvar och arbetsuppgifter är gemensamma.

Teori: Teori om ledarskap, delat ledarskap, grupputvecklingsprocesser, kommunikationsteori och relationsteori. Uppsatsens struktur bygger på en anpassning av Sjøvolds (2008) modell för gruppers prestation och utveckling.

Metod: Kvalitativ, utforskande intervjumetodik med såväl induktiv som deduktiv forskningsansats.

Empiri: Empirin utgörs av intervjuer med tre verksamhetschefer och tio enhetschefer med erfarenhet av delat ledarskap samt en sektionsledare.

Slutsatser: Det delade ledarskapet upplevs som väl fungerande av såväl de intervjuade enhetscheferna som dess verksamhetschefer. Ledarskapsformen har hos de chefer som delar ledarskap med varandra inneburit att en nära relation utvecklats, en relation som har stor betydelse för deras samarbete och möjligheter att utföra ett effektivt ledarskap. Den modell som Sjøvold utvecklat för grupputveckling har efter anpassning visat sig fruktbar för att undersöka delat ledarskap som process. Mitt bidrag innebär att jag utvecklat en modell för delat ledarskap som en utvecklingsprocess, vilket inte tidigare forskning gjort.

Förord

Resan jag haft förmånen att få göra i arbetet med denna uppsats har varit både intressant och lärorik. Det är min förhoppning att den kan bidra till ett ökat intresse för det delade ledarskapet. Ett stort tack till HR-avdelningen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset som gav mig förtroendet att få genomföra undersökningen. Jag vill även tacka de personer som medverkat i intervjuer och andra som på olika sätt hjälpt mig med synpunkter, idéer och litteraturuppslag. Här vill jag särskilt nämna min handledare Gill Widell vid Göteborgs Universitet och min fru Egle Öhman.

Innehållsförteckning

Abstract	1
Förord	2
Innehållsförteckning	3
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Syfte.....	7
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Disposition.....	7
2. Teorigenomgång	8
2.1 Ledarskap	8
2.1.1 Från chef till ledare	8
2.1.2 Drivkrafter och ledarstilar.....	9
2.1.3 Makt och rädsla.....	9
2.1.4 Det caritativa ledarskapet.....	9
2.1.5 Ledarskapets organisation.....	10
2.1.6 Från enskilt ledarskap till delat ledarskap.....	10
2.2 Delat ledarskap	11
2.2.1 Delat ledarskap som en utvecklingsprocess.....	15
2.2.2 Sammanföra	15
2.2.2.1 Processen bakom personkemin	15
2.2.2.2 Underlag för en god relation	16
2.2.2.3 Sammanfattning	17
2.2.3 Samarbeta.....	17
2.2.3.1 God samspelsförmåga	17
2.2.3.2 Kommunikationens betydelse	17
2.2.3.3 Roll och funktion.....	18
2.2.3.4 Jämlikhet i ledarskapet	18
2.2.3.5 Sammanfattning	19
2.2.4 Styra	19
2.2.4.1 Tre olika ledarstilar	19
2.2.4.2 Framgångsrikt ledarskap	20
2.2.4.3 Likhet och olikhet i det delade ledarskapet.....	21
2.2.4.4 Sammanfattning	21
2.2.5 Skapa.....	21
2.2.5.1 Utveckling för såväl individ som organisation	21
2.2.5.2 Möjligheter med ett delat ledarskap	22
2.2.5.3 Risker med ett delat ledarskap	23
2.2.5.4 Sammanfattning	23
2.2.6 Tillsätta och avveckla eller förändra.....	24
2.2.6.1 Förberedelser.....	24
2.2.6.2 Rekrytering.....	24
2.2.6.3 Avveckling eller förändring	24

2.2.6.4 Sammanfattning	25
2.3 Teoretiska slutsatser	25
3 Metodbeskrivning.....	28
3.1 Förförståelse och tankar inför studien	28
3.2 Vetenskapligt förhållningssätt	28
3.3 Metodval	28
3.4 Val av respondenter	29
3.5 Datainsamlingsmetod	29
3.6 Databearbetning och källkritik	29
4. Intervjuer	31
4.1 Chefskap på Sahlgrenska Universitetssjukhuset	31
4.2 Bakgrundsdata	31
4.3 Vårdenhetschefer	32
4.3.1 Intervju med Erika och Fanny	32
4.3.2 Intervju med Cecilia och Diana	33
4.3.3 Intervju med Berit och Anna	35
4.3.4 Intervju med Gertrud och Hanna	36
4.3.5 Intervju med Lena	37
4.3.6 Intervju med Nina och Petra	39
4.3.7 Sammanfattning	40
4.4 Verksamhetschefer	40
4.4.1 Intervju med Ingela	40
4.4.2 Intervju med Johanna	41
4.4.3 Intervju med Klara	42
4.4.4 Sammanfattning	43
5. Tolkning och analys av intervjureultat.....	44
5.1 Sammanföra.....	44
5.1.1 Sammanfattning	45
5.2 Samarbeta	45
5.2.1 Sammanfattning	48
5.3 Styra.....	48
5.3.1 Sammanfattning	49
5.4 Skapa	50
5.4.1 Sammanfattning	51
5.5 Tillsätta och avveckla eller förändra	51
5.5.1 Sammanfattning	53
5.6 Analysens slutsatser.....	53
5.6.1 En fungerande personkemi	54
5.6.2 Samarbete med varandra och med omgivningen	54
5.6.3 En enad och kraftfull styrning	54
5.6.4 Ett delat ledarskap för att skapa ett gemensamt resultat	55
5.6.5 En gemensam resa, med en start och ett slut	55
6. Diskussion och slutsatser	57
6.1 Ledarskap 2.0.....	57
6.2 Möjligheter och risker med ett delat ledarskap.....	58
6.3 Kritiska faktorer	58
6.4 Är delat ledarskap alltid eftersträvansvärt?	58

6.5 Sjøvolds modell	59
6.6 Förslag till vidare forskning.....	60
7. Referenslista.....	61
7.1 Litteratur	61
7.2 Elektroniska källor.....	63
7.3 Muntliga källor	63
8. Bilagor	64

1. Inledning

Tänk dig att du ska ge dig ut på en längre bilsemester i Europa. En del skulle säkert uppskatta att få resa på egen hand och känna friheten av att själv bestämma sin resa. Men många skulle nog tycka det vore roligt att göra resan tillsammans med någon. Delad glädje är dubbel glädje och det blir inte så ensamt på resan. Samtidigt blir det viktigt vem man reser tillsammans med när man ska umgås så nära varandra under en längre tid. Sedan är det ju bra om man är överens om vart man ska resa också. Sannolikt behöver man även prata igenom hur man ska resa, vilken ambitionsnivå man ska ha när det gäller hur många platser man ska hinna med, ekonomiska förutsättningar och vilken standard man förväntar sig på resan. Kanske finns det andra saker som är viktiga att känna till om varandra för att resan ska bli bra såsom tidigare erfarenheter, preferenser när det gäller kost och logi, språkkunskaper, mm.

Det finns inga garantier för att resan blir roligare eller bättre för att man reser tillsammans med någon annan. Det tycks snarare vara så att det krävs en extra ansträngning för att det ska fungera. Ändå väljer många att göra den där extra ansträngningen för att de ser möjligheten att nå ett resultat som inte skulle vara möjligt om de reste ensamma.

Med denna undersökning vill jag närmare studera det delade ledarskapet och hur det upplevs av de som arbetar i detta. Vad har varit viktigt för att deras resa ska fungera och vilka effekter har man kunnat se av deras resa så här långt?

1.1 Bakgrund

Inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset arbetar ca 16 400 medarbetare. Verksamheterna bedrivs framförallt på sjukhustomterna Sahlgrenska sjukhuset, Östra sjukhuset, Mölndals sjukhus, Högsbo sjukhus men också på ett flertal öppenvårdsmottagningar som även finns utanför sjukhustomterna (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2011). Då det finns en strävan att hålla ihop denna stora organisation, skapa kostnadseffektivitet och inte dela upp den i alltför små enheter innebär detta att vissa enhetschefer får ansvar för många medarbetare. Intresset för delat ledarskap, som ett sätt att underlätta chefskapet för stora enheter, har varit uppe för diskussion och har även införts i varierande utsträckning inom organisationen (Axelsson, 2011). Uppdraget som formulerades av Leif Axelsson, HR-chef på område 3, var att utforska och utvärdera denna ledarskapsform ur ett chefsperspektiv. Parallellt med denna uppsats gavs även uppdraget att ta reda på hur delat ledarskap fungerar utifrån ett medarbetarperspektiv. Resultatet från det arbetet finns att läsa om i uppsatsen ”Delat eller ensamt ledarskap inom vården: Vad föredrar medarbetarna?” (Severed och Widén, 2011).

1.2 Problemdiskussion

För att förstå ”delat ledarskap” behövs både en förståelse för begreppet ledarskap och vad som skiljer ett delat ledarskap från ett enskilt ledarskap. Då uppdraget för denna uppsats handlar om att studera ledarskapet inom vården finns anledning att fundera över vad som kännetecknar ledarskap i en vårdande miljö.

Sjukvården kan betecknas som en avancerad kunskapsorganisation med en organisatorisk mångfald och hög komplexitet. Ofta råder dessutom personalbrist och underbudgetering. Det ställs stora krav på den som är satt att leda denna organisation både i form av sakkunskap som förmåga att inspirera och styra mot uppsatta mål. Ledarskapet behöver bygga på dialog och delaktighet i ett nära samarbete med personal och patient (Iwarson, 2001, s 31ff).

Detta är en tidskrävande uppgift som måste hanteras samtidigt som chefen ofta har en hög administrativ arbetsbelastning vilket gjort att det framkommit önskemål om praktisk avlastning och ökade möjligheter till återhämtning för att undvika utmattningssymtom (Wikström och Dellve, 2006).

Att samarbeta i ett delat ledarskap kan vara ett sätt att finna kraft att utveckla verksamheten och arbeta med de strategiska frågorna istället för att fastna i att släcka bränder. Det förekommer i många olika former, ofta utvecklade av cheferna själva i deras behov av samarbete. Samtidigt skiljer det sig från det enskilda ledarskapet med egna problem och svårigheter som behöver hanteras bland de som delar ledarskapet (Döös et al, 2010). Men det finns naturligtvis även stora likheter. För att uppnå ett framgångsrikt ledarskap behövs kompetens inom administrativ ledning som handlar om planering, organisering, kontroll och problemlösning. Likväl behövs ett aktivt ledarskap som kan betraktas utifrån en process som innehåller (Kotter, 1990, s 34):

- **Motivation och inspiration**, där ledaren appellerar till grundläggande värden såsom ansvarskänsla och lojalitet.
- **Samordning och enande kring handlingslinjer**, där visioner klargörs och engagerar arbetslaget.
- **En tydlig ledning** med strategier för att skapa och hantera nödvändiga förändringar.

Ledarskapsutveckling i det delade ledarskapet innehåller således både skillnader och likheter med det enskilda ledarskapet.

1.3 Syfte

Syftet med undersökningen är att studera delat ledarskap vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset för att beskriva vad som kännetecknar detta och hur det upplevs utifrån ett chefsperspektiv. Med delat ledarskap menas den ledarskapsform som även kallas samledarskap, där både ansvar och arbetsuppgifter är gemensamma.

1.4 Avgränsningar

Genom ett explorativt angreppssätt utgår undersökningen från intervjuer med nio enhetschefer som delar ledarskap inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset, en enhetschef med tidigare erfarenhet av delat ledarskap samt med dennes nuvarande sektionsledare. Vidare ingår även intervjuer med enhetschefernas verksamhetschefer (tre personer). Medarbetarnas och övriga kollegors upplevelse av det delade ledarskapet ingår inte i uppdraget för denna undersökning.

1.5 Disposition

Undersökningen börjar med en genomgång av några teorier som ligger till grund för ledarskap, där en modell av grupputvecklingsprocesser används för att beskriva det delade ledarskapets utveckling. I empirin redovisas intervjuerna i sammandrag, vars resultat vidare behandlas i analysdelen. Därefter följer slutsatser och diskussion utifrån empirins resultat och i ljuset av redovisad teori. Avslutningsvis lämnas några tankar kring fortsatt forskning.

2. Teorigenomgång

2.1 Ledarskap

Att studera ledarskap är populärt. Den globala ”industri” som arbetar med att utveckla ledarskap beräknas omsätta mellan 15 och 50 miljarder dollar varje år (Jackson och Parry, 2008, s 119). Många försök har gjorts att definiera vad ledarskap är och det verkar svårt att finna någon enskild definition som är allmänt accepterad. Formuleringar som ”att påverka någon/några i syfte att nå ett visst mål” återkommer ofta (Larsson & Kallenberg, 2006). Man kan också uttrycka det som en förmåga att få andra att lyssna till dig och vara beredda att följa dig (Wall Berséus, 2004). Ledarskap utan följare är inte mycket till ledarskap. Betraktar man ledarskapet utifrån chefens roll så innebär det inte bara att styra och förändra, utan även att förvalta och företräda arbetsgivarens intressen. Dessutom har chefen till uppgift att organisera förutsättningar för utveckling för såväl organisationens som för enskilda medarbetares kompetens och lärande (Döös et al, 2010).

2.1.1 Från chef till ledare

Chefer och ledare är nyckelpersoner på våra arbetsplatser och deras betydelse i en omvärld som präglas av stora och snabba förändringar tycks inte ha minskat. Wall Berséus (2004) beskriver i boken ”Chef och ledare” snarare hur man kan se att intresset för ledarskapsfrågor har ökat i takt med att vi gått från regelstyrning till målstyrning, från hierarkiska strukturer till plattare organisationer med ökade krav på samarbete och nätverkslösningar. Cheferna blir allt färre och får ansvar för allt större grupper. Utvecklingen drivs på med hjälp av ny teknik och nya organisationsformer i syfte att nå bättre och effektivare resultat.

Chefsuppdraget ger en viss makt då det innebär formella befogenheter att styra, leda och fördela arbetet på en arbetsplats. Men att vara formell ledare innebär inte alltid att det är den personen som har störst påverkan på medarbetarna att nå målet. Det kan finnas en informell ledare som tagit den rollen. För att chefen också ska förtjäna sitt ledarskap och medarbetarnas förtroende räcker det inte med bara en titel utan chefen behöver, enligt Wall Berséus (2004, s 33), även kunna visa en förmåga att:

- väcka känslor och förtroende
- tänka och kommunicera kreativt
- bygga och förstå värderingar
- skapa kulturprocesser

Chefens egna värderingar och kommunikativa förmåga blir viktiga för att utöva ett ledarskap. Ett ledarskap som kan utövas inom många andra områden än i arbetslivet såsom exempelvis inom föreningslivet, politiken eller inom familjen. I denna uppsats ligger fokus på ledarskap i förhållande till arbete och chefsrollen. Här kan man även stöta på begreppet ”management” som också finns upptaget i Svenska Akademiens ordlista i betydelsen ledning av företag och ledarskap. En del hävdar att management handlar om stabilitet, ordning och produktivitet, medan ledarskap mer handlar om förändring och utveckling, men att formella chefer bör kunna hantera båda dessa delar (Forslund, 2009). Dagens chefer behöver både vara ledare och utöva ett ledarskap. Begreppen chef och ledare används därför omväxlande, men utgår ifrån en person med ett formellt personal- och verksamhetsledande uppdrag.

2.1.2 Drivkrafter och ledarstilar

Bland drivkrafterna som gör att människor söker sig till ledarskap nämner Wall Berséus (2004) förvisso hög lön, status och prestige. Men hon menar även att en önskan om att vara med för att påverka och utveckla en verksamhet eller ett aktivt intresse för andra människors resultat och utveckling kan utgöra drivkrafter. Olika drivkrafter skapar i sin tur olika typer av ledare och ledarskap. Mer om ledarstilar tas upp i avsnittet "Ledning" under "Delat ledarskap".

Den kritik som riktas mot dagens ledarskap handlar om brist på långsiktighet i jakten på goda resultat i kvartalsrapporten och brist på bredd i kompetensen då rekrytering gärna sker ur befintligt nätverk. Framförallt andelen kvinnor anses alldeles för låg. Utifrån denna kritik kan man fråga sig om det är möjligt att i en snabbt föränderlig tillvaro kunna stärka ledarskapet i beslutsprocessen mot en ökad helhetssyn, flexibilitet och långsiktighet (Lambert-Olsson, 2004).

2.1.3 Makt och rädsla

Ledarskap kan också betraktas utifrån ett behov av kärlek och trygghet hos oss människor. Så resonerar Ylander och Larsson-Lindman i sin bok "Makt och rädsla" (1987). De definierar kärleksbegreppet som ett behov av uppskattning och bevis på att någon verkligen bryr sig om dig. Uttryckt med deras egna ord:

"Jag är medveten om att du finns och jag är engagerad i att du är lycklig och inte känner dig ensam. Jag vill hjälpa dig, men på de villkor som du och jag kommer överens om. Jag reagerar på att du finns till, jag kan också bli arg på dig, inte för att jag tar avstånd från dig utan för att jag är engagerad i dig och vill att vi har ett öppet förhållande till varandra."

(Ylander och Larsson-Lindman, 1987, s 23)

De menar att en stor del av människans handlingar styrs och drivs utifrån en rädsla för våra medmänniskor. En rädsla att inte vara älskad, att inte duga och stötas ut ur gruppen. Vårt sätt att skydda oss är att anpassa oss till samhällets prestationsinriktade belöningsystem, när vi egentligen söker en kravlös kärlek för den vi är. Detta kommer också till uttryck på arbetsplatsen där främlingskap, rädsla och avsaknad av nära kontakt kan utgöra grogrund för många konflikter. Chefens viktigaste uppgift är här att hjälpa medarbetarna att fungera i arbetet med bibehållen mental hälsa där behov av kärlek och uppskattning tillfredsställs. Författarna ger här några konkreta råd för chefer som vill utöva ett mer kärleksfullt ledarskap. Råden utgår ifrån ett erkännande av den egna rädslan, högre chefers stöd till det egna behovet av känslomässig trygghet, en hög tillgänglighet för sina medarbetare, medarbetarnas delaktighet i den långsiktiga målsättningen, begränsad storlek på arbetsgruppen och ett tydligt ansvarstagande för fattade beslut.

2.1.4 Det caritativa ledarskapet

Då blir de bägge tjuvarna så rädda och börjar gråta. Pippi tycker synd om dem och ger dem var sin gullpeng att köpa mat för. För Pippi är snäll. Den som är väldigt stark måste också vara väldigt snäll.

(Lindgren, 1947, s 21)

Det kärleksfulla ledarskapet ligger även nära det som inom vården betecknas som det "caritativa ledarskapet". Grundmotivet är här att vilja patientens bästa utgående från

medmänsklighet och kärlek, caritas. Vårdorganisation finns till för att bevara människans värdighet i en meningsfull vård av hög kvalitet där stor vikt läggs vid en inbjudande miljö på vårdavdelningen för att skapa relationer och förutsättningar för god vård (Rosengren, 2008). Den svenska vården styrs av tre principer vid etiska bedömningar (Lundin och Sandström, 2010, s 60):

- **Människovärderingsprincipen** som innebär att alla människor har lika värde och har rätt till vård på lika villkor.
- **Solidaritetsprincipen** innebär att den mest störst vårdbehov har förtur till vårdens resurser.
- **Kostnadseffektivitetsprincipen** betyder att vid likvärdiga behandlingsalternativ väljs den som bedöms som ekonomiskt klokast.

2.1.5 Ledarskapets organisation

Ledarskap kan också organiseras på många sätt. Man kan tänka sig den enväldige chefen som huvudsakligen fattar alla beslut ensam. En annan variant är chefen som samarbetar med medarbetare och andra chefer i att ta beslut som är uttryck för mer kollektiva insatser. I båda fallen är den traditionella arbetsorganisatoriska lösningen att chefen endast är *en person* och att denne har ett särskilt juridiskt ansvar för såväl personal som verksamhet och ägare (Döös et al, 2003).

2.1.6 Från enskilt ledarskap till delat ledarskap

Många förknippar nog ledarskap med en ensam stark ledare. Men vid närmare granskning har även de mest omskrivna ledarna varit beroende av medarbetare som ofta haft en stark indirekt påverkan på ledarskapet. Traditionella teorier utgår gärna från hierarkiska organisationer med en chef på toppen och enskilt ledarskap är närmast att betrakta som en institution som kan vara svår att ifrågasätta (Isemo & Lidström, 2010; Döös & Wilhelmson, 2003). Samtidigt visar det sig att cirka 40% av cheferna i svenskt arbetsliv på något sätt delar sitt ledarskap och det förekommer över hela arbetslivet, på alla chefsnivåer och på arbetsställen av varierande storlek. Detta visar Döös i egen forskning (Döös et al, 2003) och med hänvisning till ”Ledarnas chefsbarometer” (2003).

Tillsammans med forskarkollegan Wilhelmson beskriver Döös i en artikel (Döös & Wilhelmson, 2003) om hur delat ledarskap förekom redan på romartiden då två högsta tjänstemännen i statens tjänst delade ämbetet i syfte att undvika maktmissbruk. De tillsattes och avgick ihop. Uppgiftsfördelningen skulle vara jämlik avseende makt och ära där utövandet skulle präglas av ödmjukhet samt en viss grad av självförnekelse. Dagens intresse kring delat ledarskap utgår inte främst från former att fördela makt utan snarare att verksamheten har en hög komplexitet och förändringshastighet. Döös och Wilhelmson (2003) menar att ett delat ledarskap kan underlätta att inte fastna i den operativa verksamheten och istället finna kraft att driva strategiska frågor. Deras uppfattning är även att relationer fått en ökad betydelse i ledarskapet. Det moderna ledarskapet handlar mer om att inspirera medarbetarna och skapa mening i deras arbete snarare än att fatta beslut och peka med hela handen. I detta ingår att bygga upp, vidmakthålla och utveckla relationer där det är en styrka och inte en svaghet att söka stöd hos varandra.

Ett av de mer kända parledarskapen på senare tid har utgjorts av språkrören i Miljöpartiet, Peter Eriksson och Maria Wetterstrand. Under deras tid som språkrör har Miljöpartiet vuxit och gjorde 2010 sitt bästa val någonsin med 7,34% i riksdagsvalet (Valmyndigheten, 2011). Men att de skulle arbeta i ett delat ledarskap var inte självklart. Innan de valdes debatterades

frågan där partistyrelsen drev en linje om att istället gå över till en modell med språkrör och vice språkrör utifrån att det krävdes mer arbete att etablera två personer i media istället för bara en (Carlsson R, Norrtelje tidning, 2011). Idag kan man konstatera att deras ledarskap har varit framgångsrikt och det finns många fler exempel på detta som visar att delat ledarskap sannolikt är något vi kommer att se mer av i framtiden (O'Toole et al, 2002).

2.2 Delat ledarskap

Med delat ledarskap menas här ett jämbördigt ansvarstagande där cheferna, två eller fler, har mandat att både enskilt och tillsammans fatta beslut som rör hela deras ansvarsområde. Detta hierarkiskt likställda ledarskap benämns även samledarskap (Döös et al, 2003). Denna definition sammanfaller även med den som Holmberg och Söderlind ger uttryck för. De har själva arbetat i ett delat ledarskap och i boken "Leda genom att dela" utgår de ifrån att man delar en chefstjänst så att (Holmberg och Söderlind, 2004, s 9):

- samtliga befogenheter innehas av båda personerna
- ansvaret delas solidariskt i både med- och motgång
- arbetsuppgifterna delas på ett sätt så att verksamheten löper smidigt

Samledarskapet är den mest långtgående formen av delat ledarskap enligt en uppdelning av Döös et al (2003, s 335):

	Gemensamma arbetsuppgifter	Uppdelade arbetsuppgifter
Ansvar/befogenheter gemensamt	Samledarskap	Funktionellt delat ledarskap
Ansvar/befogenheter uppdelat	Skuggledarskap	Matrisledarskap

Funktionellt delat ledarskap, är en variant på delat ledarskap som innebär att ledarna har samma chefsposition med någon annan på likställd nivå, men har underansvar och arbetsuppgifter både formellt och i den praktiska vardagen i huvudsak uppdelade. Detta kan exempelvis ske så att någon i större utsträckning hanterar produktionen och den andre tar ansvar för personalutvecklingsfrågor där möjligheten finns att ersätta varandra.

Skuggledarskapet innebär att man i stort utför samma arbetsuppgifter, men att det hela tiden endast finns en formell ledare. Ett nära samarbete mellan chef och biträdande chef kan ses som ett skuggledarskap.

I matrisledarskapet har man ett gemensamt ansvar för medarbetarna, men har varken arbetsuppgifter eller ansvar och befogenheter gemensamma. Detta är den mest åtskilda formen av delat ledarskap där möjligheterna att ersätta varandra är starkt begränsade. Som exempel kan det handla om en chef som är ansvarig för en produktfamilj med tillhörande produktions- och utvecklingsarbete, medan en annan är ansvarig för bemanning och kompetens inom en speciell personalkategori. De kommer då att dela ledarskapet när denna personalkategori arbetar med den produktfamiljen.

När jag fortsättningsvis refererar till delat ledarskap är det formen samledarskap som åsyftas. I en undersökning visar Döös et al (2005) att ca 9% av cheferna arbetar i ett likställt, delat ledarskap varav 5% i samledarskap, 2% i funktionellt delat ledarskap och 2% i övrigt likställt

ledarskap. De visar även att ledarpar är den vanligaste konstellationen (59%) bland dem som delar formellt även om det också förekommer att man att tre eller fler delar på ledarskapet.

För ett fungerande delat ledarskap finns ett antal förutsättningar som bör vara uppfyllda (Lambert-Olsson, 2004, s 182-183):

- tydlig ledning och tydliga mål för verksamheten som delas av parterna
- ett regelverk som klarlägger det juridiska och formella ansvaret
- en i förväg genomtänkt konflikthantering
- jämställdhet mellan parterna
- kompletterande och adekvata kunskaper för uppdraget
- kompletterande personlighetstyper som nyanserar perspektiven
- en prestigelöshet och respekt för varandras kompetens
- fungerande personkemi
- långsiktig och explicit rekryteringsprocess

När dessa förutsättningar är uppfyllda finns enligt Lambert-Olsson goda möjligheter till synergieffekter såsom en ökad samlad kunskap, större eftertanke och vidgade perspektiv i fattade beslut, en ökad auktoritet och kraft i intressentrelationerna samt avlastning av ansvar och arbetsbörda.

Det är m a o en hel del som ska till för att få ett effektivt delat ledarskap. Som påpekats i ett flertal uppsatser (ex Ellström och Wettler, 2008) så är det inte helt lätt att uppfylla alla dessa kriterier i en rekryteringssituation. Istället är det mycket som talar för att samarbetet måste ges utrymme att växa fram. Tyvärr finns inte mycket skrivet om hur ett delat ledarskap utvecklas.

Döös et al (2010, s 69) beskriver processutvecklingen i det delade ledarskapet i tre steg:

Först är det mest tankar inåt

- Hur ska vi få OK från chefen?
- Vilka arbetsuppgifter har vi?
- Hur ska vi fördela arbetsuppgifterna?
- Var ska vi ha vårt kontor, ska vi sitta ihop?
- Hur ska vi ordna vårt arkiv, ska vi ha ett gemensamt?
- Vilka arbetsformer ska vi ha? Hur ska vi växla och varva?
- Kommer det att fungera?

Efter något år riktas tankarna mest utåt

- Vilken relation vill vi ha till medarbetare, chef och kollegor?
- Insikt om att vi är starka, genomtänkta, kan vara på flera platser samtidigt, att vi kan se helheter som inga andra ser.
- Problem som uppstår på grund av denna höga kompetens kan vara frustration över att andra är långsamma och ogenomtänkta, insikt om problem uppåt i organisationen, eller om att man har en rädd chef.

Till sist efter många år ihop

- Behov av nya utmaningar, som förändringsprojekt, utvecklingsprojekt eller en större enhet.
- Önskan om att gå vidare och lämna sin post, var och en för sig eller tillsammans i nya sammanhang.

Medarbetarna som haft samledande chefer under flera år tenderar att vara mer positiva till ledarskapsformen än de som arbetat under chefer som haft en mer uppdelad form av samarbete och där detta inte pågått under någon längre tid (Döös et al, 2010).

Jag har valt att pröva Sjøvolds (2008) modell för gruppers prestation och utveckling i det delade ledarskapet även om hans modell utgår ifrån att grupper definieras som bestående av minst tre personer. De som delar ledarskap i denna undersökning delar endast med en person. Modellen är processororienterad vilket tillför ett intressant perspektiv på delat ledarskap som ofta beskrivs i strukturella termer.

Enligt Sjøvold (2008) står en grups förmåga att utföra komplicerade uppgifter i förhållande till gruppens mognad. I en modell kallad "Systematizing Person-Group Relations" (SPGR) beskriver han denna utvecklingsprocess i fyra steg. I denna process är det samtidigt fyra funktioner som samverkar. Dessa funktioner är (Sjøvold, 2008, s 60-61):

- **Omsorg**
När man uttrycker omsorg upplevs man som vänlig, informell, öppen och demokratisk. Man betraktar andra som likvärdiga och balanserar egna bidrag i diskussionen genom att lyssna på andra.
- **Beroende**
Här främjas lojalitet och disciplin i en intellektuell miljö. Uppträdandet är rationellt med stor självkontroll där diskussionen upplevs som förnuftig och självreflekterande.
- **Kontroll**
I kontrollkulturen ligger fokus på systematik och att utföra uppgifterna på ett "korrekt" sätt. Detta är arbetsfunktionen i en grupp som driver arbetet mot målet, men där användandet av kontrollmedel begränsar acceptansen av nya metoder och idéer.
- **Opposition**
Oppositionen fyller funktionen av att utmana status quo och ifrågasätta auktoriteter. Personer som befinner sig i opposition kan framstå som opålitliga, otåliga och motsträviga, samtidigt som de är viktiga för att utforska nya möjligheter och pröva gamla sanningar.

Sjøvold konstaterer at samtliga funktioner är viktiga i grupprocessen, men at olika funktioner dominerar beroende på var i processen man befinner sig (Sjøvold, 2008, s 246ff).

1. **Reservation.** Gruppen lär känna varandra och försöker finna sina roller. Man är omtänksamma, men reserverade och hålls samman av ett tydligt ledarskap. Försiktigt känner man in hur man kommer att trivas tillsammans.
Centrala frågor: Vem är du och hur samspekar vi? Tycker du att jag är bra att jobba tillsammans med?
Dominerande funktion: Omsorg
2. **Laganda.** "Vi"-känslan är tydlig. Det växer fram ett beroende mellan gruppmedlemmarna där man vårdar relationen samtidigt som normer och strukturer tar form. Det finns nu en strävan efter samsyn i gruppen.
Centrala frågor: Hur kan jag bidra till vår gemensamma framgång? Hur förhåller vi oss till vår omgivning?
Dominerande funktioner: Omsorg och Beroende
3. **Produktion.** I denna fas är gruppen nu så mogen och självgående att man också söker samarbete med andra grupper. Man känner trygghet och utövar en aktiv styrning mot uppsatta mål.
Centrala frågor: Hur kan vi nå en ökad effektivitet? Vad kan vi lära av andra?
Dominerande funktioner: Omsorg, Beroende och Kontroll
4. **Nyskapande.** Man känner förtroende för varandra och kan öppet ifrågasätta varandra på ett konstruktivt sätt. Man kan inte bara arbeta flexibelt inom givna ramar, utan även proaktivt förändra sina ramvillkor. Detta leder till utveckling och resultat för såväl individ som grupp.
Centrala frågor: Hur kan vi utvecklas på ett nyskapande sätt? Hur kan vi tillsammans finna helt nya lösningar?
Dominerande funktioner: Omsorg, Beroende, Kontroll och Opposition

I min beskrivning av det delade ledarskapet har jag valt att utgå från denna modell där jag ser den första fasen, där man lär känna varandra, som en fas där individernas sympati för varandra är avgörande för hur det fortsatta samarbetet ska utvecklas. Jag kallar denna fas för "**Sammanföra**".

Den följande fasen som Sjøvold benämner "Laganda" har jag, i det delade ledarskapet, valt att kalla "**Samarbeta**". När den interna kommunikationen i det delade ledarskapet fungerar finns förutsättningar för en fungerande extern kommunikation och styrning av verksamheten.

Produktionsfasen betecknar jag därför som "**Styra**". Här börjar det praktiska utövandet av det delade ledarskapet ut mot medarbetarna. När en trygghet infinner sig i det löpande arbetet uppstår ett utrymme att även kunna ifrågasätta varandra, sätta upp nya mål och utveckla verksamheten.

Det är denna slutliga fas som Sjøvold betecknar "Nyskapande" och där jag valt att närmare studera utvecklingen hos såväl individ, grupp som organisation i den mån det varit möjligt för denna studies omfattning. Jag använder benämningen "**Skapa**" för denna fas.

Denna process föregås av ett beslut om tillsättande och avslutas med ett beslut om avveckling eller förändring av det delade ledarskapet vilket också berörs i studien.



Figur 1. Egen omarbetning av Sjøvolds grupputvecklingsprocess utifrån ett delat ledarskap.

2.2.1 Delat ledarskap som en utvecklingsprocess

När man beskriver grupputvecklingsprocesser, utvecklingen under en längre tid, brukar man dela in dessa i tre olika modeller (Larsson och Kallenberg, 2006, s 135):

- Progressiva modeller som antar att grupper förändras i riktning mot en ökad mognad och förbättrad prestation.
- Fasmodeller som antar att grupper genomgår olika faser, exempelvis födelse, tillväxt, mognad och död.
- Icke sekventiella modeller som betonar grupperns förändring i förhållande till uppgiften, relationerna och omgivningens karaktär.

Troligen finns inslag av alla tre modellerna i ett delat ledarskap. Fasmodellen är den som ligger närmast Sjøvolds sätt att beskriva grupputvecklingsprocessen och är den jag valt att ansluta mig till. Jag kan identifiera fyra faser förutom tillsättning och avveckling i det delade ledarskapet.

2.2.2 Sammanföra

En del människor fungerar bra ihop, andra inte. Att ha rätt kompetens är viktigt, men för att ett framgångsrikt samarbete ska kunna växa fram behövs ofta en fungerande personkemi i gruppen (Dunås, 2010). Personkemi är inte lätt att tydligt definiera. I Svenska Akademiens ordlista (SAOL13) uttrycks det som ”psykologiska faktorer som bestämmer hur två personer trivs med varandra”. Sjöberg och Tollgerdt-Andersson (1985) har i en studie av rekrytering av högre befattningshavare i näringslivet försökt besvara frågan om vad personkemi är. De använder termen ”social attraktivitet” och menar med det sådant som bestämmer gillande och ogillande i ett första möte mellan människor. Faktorer som nämns av betydelse är fysisk attraktivitet, likhet i centrala attityder och värderingar samt beteende som utgår ifrån sakkunskap, humor och social smidighet. De menar även att processen bakom personkemin ligger utanför bedömarens eget ansvar.

2.2.2.1 Processen bakom personkemin

”Om personkemin inte ’stämmer’ är det inget att göra åt och inget man kan klandras för.”
(Sjöberg och Tollgerdt-Andersson, 1985, s 55)

Så kan det nog vara vid ett första möte. Samtidigt kan nog många känna igen sig i att man omvärderat personer när man väl lärt känna dem. Relationer är inte heller något som är en gång för alla givet, utan måste bearbetas, vårdas och underhållas enligt Björn Nilsson, som är lektor i socialpsykologi vid högskolan i Skövde. Nilsson (2007) beskriver hur man inom relationspsykologin utgår ifrån att det tar tid att odla en fördjupad relation. Det kan liknas vid att skala en lök, först ytligt och sedan mer personligt. Ju längre man känt varandra desto större bredd och ju närmare man står varandra desto större djup.

Nilsson refererar i boken "Nära relationer" (2007) till Altmans och Taylors modell om "Social penetration" från 1973, där den första fasen innebär en orienteringsfas med mycket ytligt prat. Denna följs sedan av en affektiv fas där personliga värderingar kommer till uttryck. I den innersta kärnan finner vi ett stabilt utbyte av nära och mycket personliga tankar och känslor. Nilsson (2007) beskriver en relationsutveckling som inte är linjär och kontinuerlig utan som snarare kan liknas vid en trappa med ojämna steg där kommunikation inte bara handlar om vad som sägs mellan parterna. Lika betydelsefullt är vad som *inte* sägs och görs. Tryggheten och förutsägbarheten ökar i takt med att man lär känna varandra. Men relationen behöver också "nyhetens behag". Rutiner som aldrig förändras kan döda även den bästa av relationer. Andra viktiga faktorer för att utveckla och hantera en nära relation som Nilsson (2007) anger är öppenhet, närhet och tillit. Vilket sammanfaller väl med Rubins (1987) minimikrav på en idealiserad vänskapsrelation som utgörs av trygghet, tillit, respekt, ärlighet, engagemang, generositet, lojalitet, ömsesidighet, varaktighet, förståelse och acceptering.

Nilsson (2007) belyser även hur närhet och kontroll hänger samman i en nära relation. Närheten innebär ett ömsesidigt beroende och där relationen utvecklas vidgas öppenheten. Parterna investerar allt mer tid, tillit och trygghet till varandra. Därmed minskar med tiden behovet av kontroll och paradoxalt ökar graden av självständighet i en tillitsfull och nära relation. Att förenas innebär att erfarenheter, minnen och mål delvis blir gemensamma.

2.2.2.2 Underlag för en god relation

Sneglar man mot psykologin för parrelationer kan man också finna underlag för vad som skapar god relation. Eva Rusz är legitimerad psykolog och kognitiv psykoterapeut. Hon lyfter i sin bok "Relationskoden" bland annat fram följande karakteristika för nöjda parrelationer med hänvisning en studie av 20 par som varit gifta mellan 25 och 46 år (Rusz, 2009, s 15):

- Känsla av sammanhang, ett åtagande gentemot partnern och familjen.
- Man trivs tillsammans och har kul ihop.
- Man har en öppen och god kommunikation.
- God problemlösningsförmåga.
- Man håller igång sexlivet.
- God anpassningsförmåga och flexibilitet.
- Ömsesidig respekt.
- Man har tillit och ger varandra förtroenden.
- Man stöttar varandra.
- Man är nyfiken på varandra och delar varandras intressen.
- Man lyssnar på varandras behov.
- Man håller nära kontakt med familjemedlemmar och har gemensamma projekt.
- Man har en balans mellan att stå varandra nära och tillåta varandra att utvecklas individuellt.

Med undantag för ett engagemang för den sexuella relationen så är det inte långsökt att finna kopplingar till vad som får två nära kollegor i arbetslivet att trivas ihop. Familjen skulle här möjligen kunna översättas med arbetskamraterna.

Personkemi i arbetslivet kan även betraktas utifrån Nilssons (2007) definition av vänskap som bygger på affektion, tillit, lojalitet, närhet, jämlikhet och ett minimum av struktur. Relationen bygger på ömsesidighet, frivillighet, långvarighet och ingen (öppen) sexualitet.

2.2.2.3 Sammanfattning

För att framgångsrikt sammanföra människor till ett nära samarbete behövs en fungerande personkemi. Min definition av personkemi är ”psykologiska faktorer som möjliggör att en nära, social relation kan utvecklas mellan människor”. Faktorer som återkommer i litteraturen är likhet i attityder och värderingar, en förmåga att kommunicera med varandra med öppenhet och förtroende där man respekterar varandra i ett jämställt förhållande. Personkemi handlar om en känsla för varandra som utgör grunden för en närmare och mer fördjupad relation. I detta fall en relation mellan personer i ett delat ledarskap.

2.2.3 Samarbeta

Vad betyder att samarbeta? Det engelska ordet ”collaborate” härstammar från det latinska ordet *collaboro* som betyder ”arbeta tillsammans med andra” (Wiktionary, 2011). Svenska Akademiens ordbok beskriver ordet som att ”göra något med någon för ett gemensamt syfte”.

Chefers förmåga att samarbeta med sina medarbetare tycks bli allt viktigare.

Ledarskapskonsulten Klara Adolphson konstaterar att cheferna befinner sig i dag i ett paradigmskifte där de förväntas både vara traditionella och handlingskraftiga samtidigt som de ska vara moderna, lyssnande och lyhörda (Lindström, 2011). Dagens chefer går mot en mer coachande roll med uppgift att leda kompetenta medarbetare där potentialen ligger i att frigöra den kreativitet och energi som finns hos enskilda individer (Hammarström et al, 2008).

2.2.3.1 God samspelsförmåga

Förmågan att samarbeta med andra människor skiljer sig från person till person och beroende på situation. Hammarström et al (2008) menar att förutom att det behöver finnas en övertygelse om att den man ska samarbeta med har något värdefullt att bidra med så lyfter de fram fyra element som bidrar till en god samspelsförmåga (Hammarström et al, 2008, s 20):

- **Kreativitet** – att kunna tänka i nya och annorlunda banor så att samspelet kan anpassas till en föränderlig omvärld.
- **Energi** – som skapar engagemang och motivation i samspelet.
- **Positiv attityd** – bidrar till ett utvecklande arbetsklimat.
- **Adekvat kompetens och pedagogisk förmåga** – för att nå en hög kvalitet på utförda arbetsuppgifter där förmågan att kommunicera är värdefullare än kunskap inom sakområdet.

2.2.3.2 Kommunikationens betydelse

Just kommunikationen kan anses utgöra grunden för relationen med andra människor. Ordet ”kommunikation” härstammar från latinets ”*communicare*”, som betyder att något blir gemensamt (Nilsson & Waldemarson, 1994). Nilsson och Waldemarson belyser begreppet i boken ”Kommunikation – Samspel mellan människor” där de betraktar kommunikation som vår förmåga att skapa närhet och gemenskap likväl som vi kan stöta bort och skapa avstånd till andra människor. Samspelet skapar, vidmakthåller och förändrar relationer mellan människor. När samspelet inte fungerar påverkar det såväl relationen som vår egen självkänsla.

Det finns många olika aspekter på kommunikationsteori där Nilsson och Waldemarson (1994) lyfter fram den processinriktade och den betydelseinriktade. I den processinriktade innebär kommunikation i grunden en överföring av budskap som ger ett resultat. Kommunikationen uppfattas som en process där tyngdpunkten ligger på sändare, budskap och mottagare samt på den sociala situationen där kommunikationen äger rum. Förutom miljön tillmäts även jaguppfattning, roller och tolkningar stor betydelse för hur processen utvecklas.

Den betydelseinriktade, kallas även semiotik, betraktar kommunikation som en situation där människor skapar och överför betydelse mellan sig. Semiotiken har sina rötter i språkvetenskap och inriktar sig på koder och symboler i kommunikationen. Här ligger fokus på kopplingen mellan tecken och betydelse samt tecknens språkliga och sociala funktion. Dessa koder och symboler kan exempelvis utgöras av tjänstebil, lön, klädstil, etc. Kommunikation är inte bara vad som sker verbalt och skriftligt i strukturerade möten och e-post, utan utgörs till 55% av kroppsspråk såsom ögonkontakt, händer, gester och hållning (Rusz, 2009; Fast, 1991). Dessutom finns forskning som visar att ”småpratet”, det informella samtalet, är avgörande för vad som faktiskt händer på arbetsplatser (Ekman, 2003). Sammantaget visar detta på betydelsen av närhet till medarbetarna i ledarskapet för att utveckla de sociala relationer och värderingar som håller ihop organisationen.

2.2.3.3 Roll och funktion

Betraktar man ledarskapskommunikation och jämför traditionellt ledarskap med medledarskap, kan man se betydelsen av hur man ser på sin roll och sin funktion:

Traditionellt ledarskap

- Informationen är hårt kontrollerad
- Allmän misstro mot maktdelning
- Ledarhunden får all credit
- Jag försvarar min flank
- Du är min underställd
- Jag är ansvarig för allt
- Jag ska tala om för dig
- Kommandokedjan är oåterkallelig

Medledarskap

- Information är friare distribuerad
- Allmän uppmuntran till maktdelning
- Rampljuset är delat
- Helhetens framgång gäller
- Du är min medskapare
- Jag är villig att delegera
- Jag ska fråga dig
- Kommandokedjan är flexibel

Ovanstående är hämtat från Döös et al (2010, s 52), som jämför delat ledarskap med medledarskap när de presenterar en modell av Peter Troiano (1999), *Sharing the throne*, *Management Review*, 88(2), s 39-43.

Medledarskapet har en större betoning på vikten av att samarbeta och en öppen kommunikation där det mer handlar om att finna gemensamma lösningar än att kommendera. Socialpsykologisk forskning och praktisk erfarenhet har visat att om de underställda behandlas väl, känner sig delaktiga och har möjlighet att påverka, blir de mer engagerade och därmed effektiva (Hjalmarson, 2003).

2.2.3.4 Jämlikhet i ledarskapet

Som tidigare nämnts så har den upplevda jämlikheten stor betydelse i ett delat ledarskap. Förutom att de rent formellt delar chefskapet likställt så kommer även så kallade ”chefsymboler” att ha betydelse för hur medarbetarna upplever vem som är chef. Chefsymboler kan se olika ut mellan olika företag och organisationer. Det kan exempelvis handla om (Holmberg och Söderlind, 2004, s 20):

- placering och storlek på tjänsterum
- plats i ledningsgruppen
- ansvar och påverkan för ”viktiga frågor”
- ledning av olika möten och arbetsgrupper

Holmberg och Söderlind (2004) menar att dessa signaler kan förstärkas av om det även finns en obalans i form av ålder, kön och erfarenhet. De menar att ett fungerande samarbete kräver ett förtroende för varandra. I det vardagliga arbetet uppkommer ständigt situationer där förtroendet prövas. Litar jag på din kompetens i svåra bedömningar och din diskretion i känsliga frågor? Litar jag på din lojalitet och din ambition? Ett förtroendefullt samarbete kräver även att man på ett öppet sätt kan tala om en framtida separation. Ser man det nuvarande chefsjobbet som ett steg i sin karriär behöver det inte vara ett hinder för ett delat ledarskap, förutsatt man är klar över att så länge detta pågår är det ett gemensamt åtagande och även utåt mot medarbetarna visar en stolthet över detta. Att dela ljuset och uppmärksamheten med en kollega kan vara svårare än man vill tro enligt Holmberg och Söderlind (2004). Särskilt om man upplever att kollegan är mer framgångsrik och uppskattad.

2.2.3.5 Sammanfattning

Samarbete innebär att praktiskt utföra något tillsammans, med ett gemensamt syfte. Det är i samarbetet som relationen mellan människor sätts på prov. För att ett samarbete ska utvecklas krävs kommunikation. Då kommunikationen inte bara är verbal och skriftlig får det fysiska mötet stor betydelse för hur vi uppfattar olika budskap. Det delade ledarskapet ställer inte bara krav på ledaregenskaper som handlar om att vara kreativ, sprida positiv energi och inneha en adekvat chefskompetens. Det krävs även en förmåga att kunna etablera en förtroendeskapande och prestigelös kommunikation med en nära kollega.

2.2.4 Styra

Att förstå vad som händer mellan människor i en grupp och hur man kan få dem att fungera tillsammans är centralt i ledarskap. För ett bra ledarskap behöver man även känna sig själv och kunna reflektera över hur man uppfattas av andra. Om detta skriver Fränkel (2004) och refererar i sin bok ”Ledning handlar om människor” till Kurt Lewin, en forskare som på 1930-talet definierade tre grundläggande ledarstilar som fortfarande omnämns. Det var den auktoritära stilen, låt-gå-stilen och den demokratiska stilen.

2.2.4.1 Tre olika ledarstilar

Kännetecknande för den auktoritära stilen är att beslut tas utan diskussion utan fattas av en ensam ledare. I gruppen finns en konkurrenssituation där utrymmet för samarbete och risktagande är begränsat. Gruppen är vidare beroende av en närvarande chef och undviker kreativa initiativ (Fränkel, 2004).

Låt-gå-ledaren ställer inga krav och överlåter styrningen till arbetsgruppen. Detta leder till brist på engagemang och måluppfyllelse. Chefen har abdikerat från sin ledarroll (Fränkel, 2004).

Den demokratiska ledarstilen bygger sitt ledarskap på sin kompetens och medarbetarnas förtroende. Gruppen är delaktig i beslut och mål. Kommunikationen är öppen i en miljö där man tillåts ge varandra såväl kritik som beröm. Här fungerar arbetet även när chefen är frånvarande (Fränkel, 2004).

2.2.4.2 Framgångsrikt ledarskap

"Your attitude determines your altitude."

(Miller, 2011)

Senare forskning har nyanserat bilden av de tre ledarstilarna och Försvarshögskolan (2003) talar exempelvis i termer av konventionellt ledarskap, låt-gå-ledarskap och utvecklande ledarskap. Det utvecklande ledarskapet är fortfarande det som eftersträvas och kännetecknas här av ett föredömligt handlande med ansvarstagande, personlig omtanke med stöd och återkoppling samt en förmåga att kunna inspirera och uppmuntra medarbetarnas engagemang.

Detta liknar även tankarna kring det "transformativa ledarskapet" (Psykologi, 2000, s 744) som utgår ifrån faktorerna:

- **Idealiserande inflytande:** Ett karismatiskt ledarskap som utgör modell för andra individer.
- **Inspiration:** Medarbetare som anstränger sig extra mycket för att nå uppsatta mål.
- **Intellektuell stimulans:** Många nya idéer framkommer och medarbetarna finner sina arbetsuppgifter meningsfulla.
- **Individuell hänsyn:** Ledaren uppmärksammar individerna i gruppen och relationen mellan dem.

Andra framgångsfaktorer som nämns i litteraturen för ledare är (Jackson och Parry, 2008, s 18):

- **Inre "kontroll-lokus",** vilket betyder att ledaren tror på sin förmåga att förändra, snarare än att vara ett offer för yttre omständigheter.
- **Emotionell mognad,** en förmåga att vara medveten om sina känslor och känna sina inre styrkor och svagheter.
- **Osjälvisk social drivkraft,** att finna egen bekräftelse i andras framgång.
- **Ambitiös målsättning,** samtidigt som det finns en villighet att arbeta med andra som inte äger samma kapacitet.
- **Civilturage,** där behovet av grupptillhörighet är underordnat.

Ledarskapet behöver situationsanpassas. Ibland är det nödvändigt med ett mer konventionellt ledarskap med tydliga krav och målbilder som förstärks med kontrollfunktioner i form av såväl belöningar som bestraffningar. Låt-gå-ledarskapet ses alltså som något som inte bör användas annat än i undantagsfall som en medveten strategi för att ge gruppen möjlighet att själva finna lösningar (Fränkel, 2004).

Det demokratiska, utvecklande ledarskapet kan sägas vara kännetecknande för den svenska modellen. Det utmärker sig bland annat av att relationen till medarbetare präglas av förtroende, öppenhet, ömsesidig respekt och en informell och öppen kommunikation. Samtidigt kan svenska chefer även uppfattas som otydliga och konflikträdna (Döös et al 2010).

I det delade ledarskapet är just tydligheten något som brukar lyftas fram som en svaghet. Grunden för att lyckas med ett delat ledarskap är att uppfattas som en enhet av omvärlden. Utgångspunkten bör vara att medarbetarna kan vända sig till vem som helst av de som delar ledarskapet utan att riskera att bli hänvisad vidare eller få olika besked beroende på vem som svarar (Holmberg och Söderlind, 2004).

2.2.4.3 Likhet och olikhet i det delade ledarskapet

Behovet av tydlighet är något som återkommer i det delade ledarskapet. Döös et al (2010) pekar på risker i alltför stora olikheter mellan de personer som delar i form av målbilder och ledarstil. Ylander och Larsson-Lindman (1987) menar att människor inte alltid kan arbeta intimt ihop. Personligheter kan från början vara så olika att de inte fungerar tillsammans eller de kan, liksom ett äktenskap, utvecklas så att man växer ifrån varandra. Lösningen är enligt dem en öppen och orädd dialog för att gemensamt finna lösningar samt stimulera till fortsatt arbetsglädje och kreativitet. Döös et al (2010) menar att om man har en gemensam grundsyn där man känner varandra väl kan man i ett delat ledarskap dra nytta av olikheterna genom att exempelvis den ena är mer av en ”doer” och får saker att hända medan den andre är mer analyserande och eftertänksam. Detta kräver att man är genompratad och har en gemensam grundsyn kring verksamheten och sin egen chefsuppgift.

Målsättningen oavsett ledarstil är att vinna medarbetarnas acceptans. Finns inte acceptansen hos medarbetarna, dvs har ledaren inga följare, så åstadkoms heller inget resultat. Förutom acceptans behövs vidare tydliga mål och nödvändig kompetens som svarar mot de krav som ställs (Lundin och Sandström, 2010).

I en undersökning som genomfördes parallellt och delvis mot samma avdelningar på Sahlgrenska Universitetssjukhuset som denna, så framkom skillnader i åsikterna om delat ledarskap bland medarbetarna. Av tre undersökta avdelningar var en relativt positiv, en mer neutral och en ganska negativt inställd till delat ledarskap. Slutsatsen som drogs var att chefernas personlighetsdrag och enskilda förmågor hade större påverkan på medarbetarna än organisationsformen enskilt eller delat ledarskap (Widén och Severed, 2010).

2.2.4.4 Sammanfattning

Styrningen i ledarskapet handlar om att påverka andra människor i syfte att nå ett visst mål. Denna påverkan kan behöva anpassas utifrån person och situation för att nå önskat resultat. Den framgångsrike ledaren behöver kunna behärska olika ledarstilar samtidigt som dialogen med medarbetarna återkommer som en förutsättning för att kunna skapa engagemang, kreativitet och förtroende. Inom vården finns även den etiska dimensionen med i ledarskapet där olika principer kan komma att ställas mot varandra. Genom en öppen och tydlig dialog, såväl internt inom det delade ledarskapet som externt ut mot medarbetarna, ökar möjligheterna att nå en känslomässig trygghet och effektivitet i verksamheten. I det delade ledarskapet är det viktigt att det finns en medvetenhet om varandras styrkor och svagheter och en vilja att utveckla den gemensamma ledarrelationen. Enskilda negativa personlighetsdrag eller bristande förmågor riskerar annars att göra ledarskapet otydligt och svagt.

2.2.5 Skapa

Att skapa något nytt, åstadkomma resultat, utveckling, lärande och förändring går hand i hand. När vi lär förändras vi och i en organisation kan man studera både en organisatorisk utveckling och en personlig utveckling. Den personliga utvecklingen finner vi hos såväl chefer som medarbetare. Då denna uppsats tar sikte på det delade ledarskapet är det intressant att fråga sig vad som är viktigt för att utvecklas till en framgångsrik ledare.

2.2.5.1 Utveckling för såväl individ som organisation

Hall (2004) intervjuade 59 olika kvinnor som alla hade en ledarposition i form av vd, generaldirektör, idrottsledare, mm. Alla fick svara på frågan om vilka deras bästa råd var till

en person i karriären för att nå en personlig utveckling. En sammanställning visade att de fyra vanligaste svaren var (Hall, 2004, där sammanställningen är min egen):

Våga vara dig själv

Var sann mot dig själv, följ din intuition och gör det som känns rätt i magen.

Arbeta med det som intresserar och stimulerar dig

Välj ett arbete som är roligt och som du brinner för. Behåll humor och glädje i arbetet.

Ha tydliga mål

Sätt upp tydliga och mätbara mål och förankra dessa med din chef.

Omge dig med bra människor

Ensam är inte stark. Vi behöver duktiga människor vi kan lita på och som kompletterar oss. Dessutom blir det mycket roligare.

Döös et al (2010) menar att den trygghet som skapas i relationen i det delade ledarskapet kan ge styrka att agera, förändra eller utmana utåt, gentemot medarbetare, överordnad chef eller organisationen i övrigt. Man finner stöd hos sin partner att angripa problem och utveckla möjligheter samtidigt som man också kan få återkoppling och möjlighet till nyanserade perspektiv. Ett väl fungerande samarbete skapar en tilltro till den gemensamma förmågan vilket ger styrfart och starkt engagemang i uppgiften att leda en verksamhet. De menar också att chefsjobbet blir roligare och mindre ensamt.

Uttrycket ”delad glädje är dubbel glädje” är något som återkommer i litteraturen om delat ledarskap (Holmberg och Söderlind, 2004). Att möta kollegor i samtal, utbyta idéer och umgås är viktigt för det fysiska och sociala välbefinnandet. Inte bara utifrån en trivselaspekt utan även för att det skapar en känsla av meningsfullhet. En känsla som bygger på ett behov av att inte bara vara till för mig själv utan även vara till för andra (Trollestad, 2003).

På en organisatorisk nivå kan delat ledarskap leda till ett ökat transformativt lärande där människor blir mer mottagliga för att ta in annorlunda synsätt och låta dem påverka det egna tänkandet (Döös et al, 2010). Ett delat ledarskap kan innebära nya möjligheter för en organisations utveckling samtidigt som det också innebär risker.

Nedan följer en sammanställning av de möjligheter och risker som ett delat ledarskap kan resultera i (Lambert-Olsson, 2004, s 211-212 och Döös et al, 2010, s 117-123).

2.2.5.2 Möjligheter med ett delat ledarskap

Ökad problemlösningsförmåga

En ökad samlad kunskap, med större eftertanke och reflektion ger förutsättningar för en högre besluts kvalitet. Begrepp som ”bollplank”, ”samförstånd” och ”resonera sig fram” är vanligt förekommande i studier av delat ledarskap.

Förstärkt beslutskraft

Bland chefer som delar ledarskap understryker man stödet, tryggheten och den ökade beslutskraften som ledarskapsformen ger.

Avlastning av ansvar och arbetsbörda

Att kunna dela på ansvaret med någon upplevs av många som positivt då arbetsbördan blir

mer rimlig och det även kan underlätta för det privata familjelivet.

Övrigt

Utöver ovanstående dominerande områden nämns även fördelen med att ha en ersättare som kan verksamheten när någon är frånvarande, en effektivare och mer flexibel verksamhet, ökad tillgänglighet till personalen, en positiv inverkan på hälsa och arbetsmiljö för chefen samt att den personliga utvecklingen gynnas genom kompetensöverföring och samarbete.

2.2.5.3 Risker med ett delat ledarskap

Oklarheter i budskap och ansvar

Om det av tidsbrist eller prioritetsskäl inte ges utrymme att skapa och upprätthålla en samsyn kring viktiga frågor i verksamheten är risken att man drar åt olika håll eller springer ifrån varandra.

Ökad tidsåtgång i beslutsprocessen

Att fatta beslut på egen hand kan vara lättare än att ständigt tvingas finna gemensamma lösningar. Det är också lätt att fokus hamnar på lösningar utan att först ha definierat problemet vilket ofta försvårar vägen till ett gemensamt beslut.

Relationsproblem

Relationen är det som bär samarbetet i ett delat ledarskap. När viljan till samarbete inte finns från början eller om den försvinner under arbetets gång skapas snabbt problem. Relationen kan också bli så stark att vikten av att hålla ihop försvårar möjligheten att ta in andras synpunkter och perspektiv.

Tidsåtgång

Arbets sättet kräver att tid avsätts för kommunikation inom ledarskapet. Särskilt till en början, innan en gemensam grundsyn har anlagts, kan man räkna med att behöva avsätta tid för att prata sig samman. Det finns också en risk för handlingsförlamning i komplicerade situationer som kräver snabba beslut.

Reaktioner från omgivningen

Delat ledarskap är fortfarande en relativt ovanlig företeelse och det är vanligt att omgivningen vill veta vem som bestämmer vad. Det förekommer också att man testar ledarskapet genom att exempelvis undersöka om de svarar på samma sätt på frågor. Här finns en risk att det uppstår skilda läger bland medarbetarna om medarbetarna inte uppfattar ledarskapet som jämlikt eller att det uppstår preferenser om vem man väljer att vända sig till.

Organisatoriska svårigheter

Organisationen behöver vara mogen för samverkansformen och inte i alltför hög grad betona individuella prestationer och personlig karriär framför samarbeten. Med flera delade ledarskap i en organisation riskerar det att också skapa en större ledningsgrupp. Att turas om att gå på mötena påverkar kontinuiteten negativt samtidigt som en alltför stor ledningsgrupp kan begränsa handlingskraften.

2.2.5.4 Sammanfattning

Ledarskap utvecklar såväl individer som organisationer. Ett gott ledarskap är betydelsefullt för att skapa de resultat man önskar. På samma sätt kan ett bristfälligt ledarskap försvåra en önskad resultatutveckling. Det delade ledarskapet har möjlighet att förmedla ett arbetssätt som

bygger på samarbete och respekt för varandra. En gemenskap där olikhet tas tillvara på och kritisk reflektion uppmuntras. Att arbeta tillsammans kan bland annat skapa en ökad problemlösningsförmåga, stärka beslutskraften och ge avlastning i ansvar och arbetsbörda. Men det finns även risker med denna ledarskapsform. Riskerna handlar exempelvis om otydlighet, ökad tidsåtgång för beslut, relationsproblem och svårigheter att få med sig den övriga organisationen i det nya arbetssättet.

2.2.6 Tillsätta och avveckla eller förändra

Allt ledarskap har en början och ett slut. Så även det delade ledarskapet. Vägen in och ut ur ett delat ledarskap kan se högst olika ut. Gemensamt är att processen troligen kan underlättas om vissa frågeställningar har beaktats i förväg. Mycket kvarstår dock i forskningen kring tillsättning av ett delat ledarskap och hur en avveckling bör hanteras.

2.2.6.1 Förberedelser

Holmberg och Söderlind (2004, s 67-72) anser att följande frågor behöver besvaras i samband med att man överväger att införa ett delat ledarskap:

- Hur ser ansvar och befogenheter ut? Kan dessa delas fullt ut?
- Har vi tillräckligt med kunskap om delat ledarskap? Kan vi inhämta erfarenhet från andra?
- Vad är organisationens syn på delat ledarskap? I vilka situationer kan det bli aktuellt? För vem?
- Hur utvärderar vi det delade ledarskapet och hur kan vi jämföra det med annat ledarskap?
- Hur rekryterar vi duktiga chefer som kan samarbeta med varandra? Hur säkerställer vi en gemensam grundsyn, ett delat förtroende och prestigelöshet dem emellan?
- Vilket stöd kan behövas för att underlätta samarbetsprocessen?

Att det delade ledarskapet är formellt sanktionerat uppifrån kan betraktas som särskilt viktigt för att skapa förutsättningar i form av stöd och förtroende från ledning samt möjlighet till samordning (Döös et al, 2010).

2.2.6.2 Rekrytering

Hur själva rekryteringen ska gå till finns inget färdigt recept på. O'Toole et al (2002) menar att man bör eftersträva chefer som kompletterar varandra och att det sannolikt är viktigt att involvera den befintliga chefen i processen i de fall cheferna inte rekryteras ihop. Döös et al (2010) understryker vikten av att rekrytera personer med en gemensam bottenplatta i form av en gemensam värdegrund, förtroende för varandra och en ömsesidig prestigelöshet. För att undvika rivalitet och konkurrens där den ena tar över i den inledande fasen bör man sträva efter en rekrytering av personer som redan från början är jämnstarka (Thylefors, 2000).

2.2.6.3 Avveckling eller förändring

Att upphöra med ett delat ledarskap eller förändra sammansättningen kan vara känsloladdat och orsakerna flera. Det kan handla om att någon väljer sig att söka sig vidare, pensionsavgång, samarbetssvårigheter eller neddragningar. Chefer som måste upphöra med sitt samarbete genom yttre orsaker kan uppleva det frustrerande att bli singelchefer då de känner sig halverade (Döös et al, 2010).

Om man betraktar det delade ledarskapet som en nära relation så kan upplevelsen av en separation som särskilt arbetssam och fylld av starka känslor, förklaras av att relationen liknas

vid den anknytning vi upplever tidigt i livet (Nilsson, 2007). Ett förtroende och en bindning har vuxit fram som kan bli särskilt stark i en parrelation. Många upplever det som svårt att fortsätta i ett delat ledarskap när den ena parten slutar i ett chefspar. Ett sätt att hantera detta på kan vara att låta den kvarvarande chefen aktivt delta i rekryteringsarbetet (Carlson och Grunewald, 2008). Flera chefer kan ändå vittna om att de känt sig stärkta av erfarenheten från perioden med ett delat ledarskap och påpekar att det är viktigt att tidigt prata igenom hur ett framtida avslut ska gå till (Döös et al, 2010).

2.2.6.4 Sammanfattning

Att i förväg fundera och diskutera igenom de förutsättningar som särskiljer ett delat ledarskap från det traditionella enskilda ledarskapet kan sannolikt underlätta processen vid tillsättning och avveckling eller förändring. Det är också viktigt att i en rekrytering beakta såväl talang som samarbetsförmåga samt klarlägga frågor som handlar om värdegrund och prestige. I en separation bör en vaksamhet råda kring att denna kan upplevas som känslös av inblandade parter när man arbetat ihop i en nära relation.

2.3 Teoretiska slutsatser

Chefens uppdrag är att styra, leda och fördela arbetet på en arbetsplats i syfte att nå uppsatta mål. För att detta ska fungera framgångsrikt behöver chefen få med sig medarbetarna på resan. Ledarskap handlar om att skapa förtroende och känslomässigt engagemang för att nå ett gemensamt mål (Wall Berséus, 2004). I en tillvaro med en hög teknisk utveckling som ständigt förändras krävs av ledaren både en helhetssyn och flexibilitet samtidigt med en förmåga att utveckla och underhålla goda relationer med sin personal (Döös och Wilhelmson, 2003, Lambert-Olsson, 2004). Delat ledarskap kan här ses som en möjlighet till ökad närvaro hos personalen och ändå finna kraft att driva strategiska frågor (Döös och Wilhelmson, 2003).

Delat ledarskap kan ta sig många uttryck där samledarskapet kan ses som den mest långtgående formen där såväl arbetsuppgifter som ansvar och befogenheter till största delen delas gemensamt (Döös et al, 2003). Precis som ett enskilt ledarskap är detta ingen statisk företeelse. Ledarskapsutvecklingen i det delade ledarskapet skiljer sig från det enskilda i det att två eller fler personer även måste förhålla sig till varandra, förutom att hantera relationen till överordnad, kollegor och underställda.



Figur 2. Till skillnad från ett enskilt ledarskap så rymmer det delade ledarskapet även en dimension av samarbete mellan de personer som ingår i detta.

Till stöd för att beskriva utvecklingsprocessen i det delade ledarskapet har jag Sjøvolds modell som bygger på fyra steg; Reservation, Laganda, Produktion och Nyskapande. Modellen är skapad för grupper med fler än två personer. Då delat ledarskapet vanligen utövas som parledarskap (Döös et al, 2005) och även inrymmer dimensionerna av samarbete

med överordnade, kollegor och underordnade så har jag anpassat modellen för detta. Sjøvolds begrepp motsvaras här av; Sammanföra, Samarbeta, Styra och Skapa.

Sammanföra handlar om att personer som ska utveckla ett nära samarbete lär känna varandra och vidareutvecklar en fungerande personkemi. Personkemi är här att betrakta som psykologiska faktorer såsom exempelvis värderingar, respekt, öppenhet och förtroende så att en nära, social relation kan utvecklas. Detta utgör även grunden för en vänskapsrelation (Rubin, 1987) och kan betraktas som bottenplattan i ett delat ledarskap (Döös et al, 2010).

Samarbeta syftar på en vilja och förmåga att åstadkomma något tillsammans. Med rätt attityd, kreativitet, energi och rätt kompetens finns förutsättningarna för att ett gott samspel ska kunna utvecklas (Hammarström et al, 2008). I ett delat ledarskap finns det både ett internt samarbete, mellan cheferna, och ett externt samarbete ut mot medarbetare, kollegor och överordnade. Detta samarbete formas genom den kommunikation som sker mellan sändare och mottagare där budskap inte bara skickas i medvetna, verbala och skriftliga processer utan till stor del även utgörs av omedveten symbolik och kroppsspråk (Fast, 1991).

Styra och påverka människor att agera så att uppsatta mål kan nås, är vad ledarskap handlar om. Vilket sätt som är mest framgångsrikt finns det många uppfattningar om och hela tiden utvecklas nya ledarskapsteorier. Modernt ledarskap visar på vikten av att situationsanpassa ledarskapet samtidigt som det är viktigare att inspirera och uppmuntra medarbetarna i det dagliga arbetet snarare än att peka med hela handen (Döös och Wilhelmson, 2003). Trygghet, kärlek och medmänsklighet är också vad som kännetecknar det caritativa ledarskapet som härrör ur vårdvetenskaplig forskning. Här är ledarens uppgift att utveckla vårdande kulturer som kännetecknas av goda relationer mellan alla intressenter inom organisationen (Rosengren, 2008). Men ledarskap handlar också om att vara tydlig. Detta kan sägas vara viktigaste utmaningen och den vanligaste invändningen mot ett delat ledarskap (Holmberg och Söderlind, 2004).

Skapa handlar om att åstadkomma resultat som kan utläsas på såväl en individuell som en kollektiv nivå. Med resultat menas här en förändring som kan vara positiv eller negativ i förhållande till givna förväntningar. I ett delat ledarskap där det finns god personkemi, ett nära samarbete och en tydlig styrning finns också en gemensam styrka där man har möjlighet att hjälpa varandra i såväl medgång som motgång. Bland de som arbetar i ett delat ledarskap är det just den ökade problemlösningsförmågan, beslutskraften och avlastningen som främst lyfts fram bland fördelarna (Döös et al, 2010). Hinder för denna utveckling kan uppstå i såväl relationen mellan de som delar ledarskapet som i relationen till omgivningen. Skadas förtroendet och det uppstår relationsproblem eller om samarbetet slirar för att man inte avsätter tillräckligt med tid för kommunikation så riskerar både personal och verksamhet att fara illa (Döös et al, 2010).

Denna modell föregås av att det delade ledarskapet initieras i form av en **tillsättning** och avslutas med en **avveckling eller förändring** av densamma. Hur detta sker på bästa sätt finns det inte så mycket forskning kring. De allmänna råd som ges är att noga tänka igenom om förutsättningarna finns för att driva ett delat ledarskap i form av (Döös et al, 2010, s 29ff, Holmberg och Söderlind, 2004, s 23ff):

- Ansvar och arbetsuppgifter som är möjliga att dela samt tydliggjorda.
- Förståelse från ledning, medarbetare, kollegor och fackliga organisationer.
- En bottenplatta som bygger på prestigelöshet, gemensamma värderingar och ett förtroende för varandra hos de som ska dela ledarskapet.

Avveckling eller förändring av ett delat ledarskap är också något som med fördel kan diskuteras igenom i förväg. Inte för att man misstror möjligheterna att bli framgångsrika, utan för att vara förberedd på att det förr eller senare kommer att innebära en separation då den ena parten vill göra något annat, av familjescäl måste flytta, går i pension eller något annat (Döös et al, 2010). Detta innebär inte att den delade ledningsformen behöver överges, men att rekryteringsarbetet här bör ske extra omsorgsfullt och gärna med ett aktivt deltagande från den kvarvarande chefen (Carlson och Grunewald, 2008).

3 Metodbeskrivning

Här ges en beskrivning av den metod som valts för undersökningen och vad som legat till grund för mitt metodval.

3.1 Förförståelse och tankar inför studien

När jag fick uppdraget att utvärdera det delade ledarskapet utifrån chefernas egna upplevelser så blev jag väldigt glad. Det är intressant att möta nya människor och här skulle jag få chansen att träffa personer med ansvarsfyllda uppdrag inom ett område där min egen erfarenhet är mycket begränsad, nämligen delat ledarskap. Jag är förälder till två barn och påverkar deras utveckling tillsammans med min fru, men i övrigt saknar jag egen erfarenhet av delat ledarskap. Mitt yrkeskunnande ligger inte inom sjukhusvården vilket jag också försökt att vara tydlig med i mötet med dem jag intervjuat. Utifrån detta har det varit min ambition att möta de intervjuade med ödmjukhet och respekt för deras yrkeskunnande samtidigt som min nyfikenhet har varit stor gällande uppdraget att dela ett ledarskap.

3.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Induktiv och deduktiv forskningsansats beskriver två olika förhållningssätt vid forskning. I den induktiva ansatsen är utgångspunkten empirisk och det är främst forskarens egna iakttagelser som utgör källan till kunskap. Den deduktiva ansatsen utgår istället från befintliga teorier. Forskaren behandlar skriven teori för att sedan gå ut i verkligheten och samla in data, jämför sin empiri med teorierna och drar slutsatser utifrån detta. Min ansats har till en början varit utforskande och induktiv för att vid analysen av insamlad data mer präglas av den deduktiva ansatsen.

3.3 Metodval

Mitt metodval har varit inspirerat av ”grundad teori” som är en forskningsmetod som introducerades av Glaser och Strauss i en bok som publicerades 1967 (Alvesson och Skoldberg, 1994). Metoden används framför allt där målet är att generera sannolikhetsbaserade teorier om människors beteenden genom analys av kvalitativa data. Metoden rymmer både induktion, att formulera hypoteser utifrån data, och deduktion, att utifrån hypoteser dra slutsatser (Wikipedia, 2010). Grundad teori innebär att man upprepar urval, datainsamlande och analys om och om igen. Efter datainsamling sker en induktiv dataanalys och genomför ett deduktivt urval baserat på analysen. Datainsamlingen, analys och urval upprepas sedan tills teorin genererats (Hartman, 2001). I mitt litteratururval har jag först försökt definiera ledarskapsbegreppet för att sedan närma mig det delade ledarskapet och den utvecklingsprocess som jag velat beskriva utifrån insamlad empiri. Någon upprepning enligt metodiken för grundad teori har inte gjorts i denna undersökning.

För min datainsamling har jag använt mig av den kvalitativa intervjun. Denna metod passar när jag vill förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller då jag vill särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster (Trost, 2010). Mitt syfte har inte varit att kvantifiera data. Metodvalet kan istället motiveras utifrån att jag haft en önskan om ett explorativt angreppssätt där jag med öppna frågor velat fånga respondenternas personliga upplevelser av det delade ledarskapet. I grundad teori är min egen begränsade kunskap inom området snarast att betrakta som en fördel då tidigare kända och etablerade begrepp kan hämma möjligheterna att generera nya begrepp som förklarar beteenden och skeenden. Litteraturstudierna var översiktliga och strävan var att bevara en öppenhet i mötet med respondenterna. Efter mina

intervjuer har jag sedan sökt stöd i litteraturen och valt att sortera mina anteckningar utifrån en modell för grupputvecklingsprocesser. Modellen har sedan modifierats för att kunna utgöra ny teori att testa i den praktiska vardagen eller i traditionell deduktiv forskning.

3.4 Val av respondenter

Respondenterna har utsetts av HR-avdelningen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Två enheter avböjde på grund av tidsbrist och att cheferna inte själva ansåg att de arbetade i ett delat ledarskap.

3.5 Datainsamlingsmetod

Man brukar skilja mellan primärdata och sekundärdata vid datainsamling. Primärdata är ny data som forskaren själv samlar in genom att använda sig av en eller flera datainsamlingsmetoder. Mina primärdata består av intervjuer med chefer inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset samt en sektionsledare. Sekundärdata är forskning utifrån forskningsmaterial som insamlats av andra. Mina sekundärdata består av litteratur, vetenskapliga artiklar, ledarskapsseminarium samt information och undersökningar hämtade från Internet.

Intervjuer med verksamhetscheferna har skett enskilt med var och en. Enhetscheferna har intervjuats parvis hos de som delar ledarskap med varandra utom i ett fall där enhetschefen intervjuats ensam då dennes kollega inte kunde närvara. I undersökningen ingår även en enhetschef som inte delar ledarskap, men istället arbetar tillsammans med en underställd sektionsledare. Här har intervjuer skett såväl med enhetschefen enskilt som tillsammans med sektionsledaren.

Samtliga intervjuer har föregåtts av att de intervjuade i förväg fått ett informationsbrev. Intervjuerna, som vardera pågick i cirka en timme, har bandats, skrivits ut och respondenterna har sedan skriftligen fått godkänna den sammanställda redovisningen av intervjun som redovisas i empiriavsnittet. I intervjuerna med verksamhetscheferna har frågorna handlat om deras syn på delat ledarskap och deras upplevelse av hur det fungerar i praktiken. Intervjuerna med enhetscheferna som delar ledarskap har haft en semistrukturerad form som utgått ifrån följande öppna frågeställningar:

- Beskriv verksamheten på er enhet.
- Hur tillkom ert delade ledarskap?
- Hur upplever ni ert delade ledarskap idag?
- Vilka faktorer har haft betydelse för ert delade ledarskap?
- Vilka fördelar och nackdelar ser ni med ett delat ledarskap?
- Hur ser ni på en framtida separation?
- Hur skulle det delade ledarskapet kunna utvecklas?

Intervjun med den chef som arbetar med en underställd sektionsledare, där chefen haft tidigare erfarenhet av delat ledarskap, har utgått ifrån chefens upplevelse av hur det nuvarande ledarskapet tillsammans med sin sektionsledare skiljer sig från det tidigare.

3.6 Databearbetning och källkritik

Ett vanligt problem vid tolkning av kvalitativt material är risken att informationen är förvrängd. När forskaren inte iakttar verkligheten direkt utan förlitar sig på något slags medium uppstår en källa mellan verkligheten och forskaren (Alvesson och Sköldberg, 1994).

I denna undersökning bygger min empiri på källor i form av intervjuer där tolkningsproblem lätt kan uppstå. Jag anlägger därför ett källkritiskt förhållningssätt där jag utgår från kriterierna tendens, avstånd och beroende.

Med tendens menas uppgiftslämnarens grad av medvetet eller omedvetet intresse att vinkla informationen (Alvesson och Sköldberg, 1994). Det är inte orimligt att tänka sig att de intervjuade enhetscheferna skulle vilja att deras ledarskap framställdes på ett gynnsamt sätt och att detta påverkat deras sätt att svara. Detta är också anledningen till att jag valt att även inkludera deras överordnade chefer i undersökningen samt en enhetschef som har tidigare erfarenhet av delat ledarskap, men som vid intervjutillfället arbetar som ensam chef med en underställd sektionsledare. Allt i syfte att få en mer nyanserad bild av hur ett delat ledarskap kan upplevas.

Avstånd bygger på källans minnesförmåga och betyder att ju längre i tid och rum källan befinner sig från händelsen desto mindre är den värd (Alvesson och Sköldberg, 1994). Händelser som inträffat i det förflutna kan vara svåra att minnas i detalj. Beroendekriteriet handlar om hur många led informationen passerat innan den nått den aktuella källan (Alvesson och Sköldberg, 1994). Handlar det om en primär källa eller finns det underliggande källor att beakta? Här studeras ett fenomen som respondenterna själva upplevt de närmaste åren och fortfarande arbetar i, vilket talar för att avstånds- och beroendekriteriet är uppfyllt.

Slutligen har jag använt mig av respondentvalidering. För att minska risken för feltolkningar av genomförda intervjuer har jag själv svarat för samtliga intervjuer och registrerat dessa med elektronisk inspelning. Respondenterna har sedan verifierat min sammanställning som återges i empirin via e-postkorrespondens. Då delat ledarskap fortfarande inte är så vanligt förekommande inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset så begränsar detta respondenternas möjlighet till anonymitet, vilket kan förklara att man önskat göra vissa justeringar i mina formuleringar för att så långt som möjligt bevara denna. Önskemål som jag också tillgodosett.

Empirin har sedan analyserats utifrån sekundärmaterial. Uppsatsens sekundärmaterial har huvudsakligen erhållits från tidigare forskning och facklitteratur inom ämnet. Läsaren bör vara medveten om att även denna är utsatt för risk att feltolkas utifrån min egen förförståelse som utgår ifrån att delat ledarskap handlar om ett samspel mellan människor. Människor som sociala varelser där de viktigaste erfarenheterna och upplevelserna rör relationer till andra människor (Eysenck, 2000). Sjøvolds (2008) modell har efter anpassning legat till grund för strukturen i undersökningens analys.

Utifrån metodval och det begränsade, icke slumpmässiga urvalet måste de slutsatser som lämnas begränsas till den undersökta populationen. Min förhoppning är att undersökningen kan inspirera till vidare forskning inom området.

4. Intervjuer

Intervjuerna har skett med chefer på Sahlgrenska Universitetssjukhuset (SU) i Göteborg mellan november 2010 och februari 2011. Sammanlagt har tre verksamhetschefer, tio vårdenhetschefer och en sektionsledare deltagit i intervjuerna. Samtliga namn är fingerade för att skydda deras anonymitet.

4.1 Chefskap på Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Som chef inom SU har man ett arbetsgivaransvar som omfattar:

- Verksamhet
- Kvalitet
- Forskning
- Utbildning och utveckling
- Personal inkl. arbetsmiljöansvar
- Ekonomi

Inom SU finns fyra chefsnivåer (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2009):

Sjukhusdirektör

Högsta nivån med ett övergripande ansvar.

Områdeschef

Underställd sjukhusdirektören. Det finns sex områdeschefer inom SU.

Verksamhetschef

Underställd områdeschefen. Verksamhetschef har stöd av stabsfunktionen inom Kvalitets- och verksamhetsutveckling, HR samt ekonomiavdelningen.

Vårdenhetschef/Sektionschef/Enhetschef

Som stödfunktioner förekommer förutom ovanstående stabsfunktion även sekreterare och sektionsledare. Sektionsledare är ledaruppdrag som vårdenhetschef fattar beslut om med arbetsuppgifter som t.ex. viss arbetsledning och/eller löpande verksamhetsfrågor.

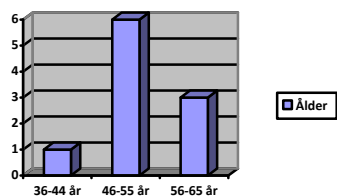
4.2 Bakgrundsdata

Verksamhetscheferna utgörs i intervjuerna av Ingela, Johanna och Klara. Vårdenhetschefer med delat ledarskap utgörs i intervjuerna av tio personer:

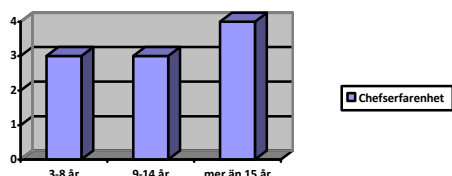
- Erika och Fanny
- Cecilia och Diana
- Anna och Berit
- Gertrud och Hanna
- Lena och Maria (endast Lena intervjuades)

Dessutom har en intervju genomförts med vårdenhetschef Nina tillsammans med hennes sektionsledare Petra.

Antal underställda medarbetare på de olika enheterna varierar mellan 50 och 90 personer.



Figur 3. Genomsnittsåldern för de tio chefer som delar ledarskap är ca 52 år.



Figur 4. Nio av de tio chefer som delar ledarskap har tidigare arbetat i ett enskilt ledarskap och den genomsnittliga tiden man arbetat som chef uppgår till cirka 13 år.

Sex av de tio cheferna har arbetat tillsammans i ett delat ledarskap under 2-3 år och fyra chefer har arbetat tillsammans under 4-5 år.

4.3 Vårdenhetschefer

4.3.1 Intervju med Erika och Fanny

- ”Det kändes som jag träffat Fanny förut fastän jag aldrig gjort det.”

Så uttrycker Erika känslan vid det första mötet med Fanny för fyra år sedan efter att det blivit klart att de blivit utvalda att tillsammans leda avdelningen. De fann varandra snabbt, även om det skulle visa sig vara en tuff uppgift som låg framför dem.

Båda var nya på arbetsplatsen. Erika hade rekryterats från företagshälsovården, även om hon hade ett förflutet inom landstinget. Fanny hade arbetat på ett annat sjukhus från vilket hon även hade med sig personal till denna avdelning som skulle slås ihop med hennes personal. Hon var förväntansfull på ett delat ledarskap, om än osäker på vad det skulle innebära i praktiken. Det var en stor avdelning som de hade ansvar för, med över 50 medarbetare, vilket gjorde att Fanny kände en lättnad över att ha någon att dela ansvaret med. Hon hade en chefskollega sedan tidigare som ansvarat på egen hand för en liknande avdelning och där den chefen sökt sig vidare just för att arbetsbelastningen hade varit för stor.

De beskriver sig som personer med behov av att ha ordning och reda omkring sig, men där Erika har ett större driv och snabbhet i besluten. Fanny är mer eftertänksam och noggrann i detaljerna. Att de på detta sätt kompletterar varandra upplever de idag som en fördel. Processen dit har dock inte varit spikrak. Fanny uttrycker det som att den handledning de haft sedan starten, ungefär en gång i månaden, har varit avgörande för den goda relation och samarbete som de har idag. Detta har varit arbetsamt då det måste ske parallellt med det dagliga, praktiska arbetet ut mot avdelningen.

De är också öppna med att de i början kunde känna sig som två ”mammor” som personalen kunde utnyttja genom att vända sig till den andre när de blivit nekade något och på så sätt

spela ut dem mot varandra. Det kunde också bli väldigt oroligt om vid något tillfälle de båda var frånvarande.

De är båda känslomänniskor och kan ha nära till både tårar, ilska och skratt. Därför har det också varit viktigt för dem att kunna tala med varandra om detta.

- ”Jag skulle inte kunna arbeta med en ’kall’ person.” som Erika uttrycker det.

Den informella kommunikationen dem emellan är viktig för att undvika missförstånd och upprätthålla en samstämmighet. Den har utvecklats så mycket att de nu kan kommunicera med varandra enbart genom ögonkontakt under ett möte för att stämma av var de har varandra i olika frågor. Denna förmåga i kombination med en oräddhet att driva en egen linje har ibland skapat en viss spänning i ledningsgrupper där det kan förekomma en outtalad förväntan om konsensus i beslut.

När vi talar om kärnan i ett fungerande delat ledarskap så landar vi i ärlighet och uppriktighet mot varandra.

- ”Fanny kan ibland vara ärlig mot mig på ett sätt som inte ens min man kan vara.”, säger Erika och fortsätter att det är oerhört viktigt att inte ha någon agenda vid sidan om.

Samtidigt understryker de också vikten av att ha roligt tillsammans. På det sättet väcks kreativiteten och den möjlighet det innebär till problemlösning, där två tänker bättre än en, som delat ledarskap ger.

- ”Idag skulle jag inte kunna tänka mig att arbeta ensam som chef. Det är så värdefullt att ha Erika att bolla frågor med.”, säger Fanny.

De ställer sig däremot skeptiska till ett tredelat ledarskap utifrån svårigheten att finna goda kommunikationsformer och det arbete det skulle innebära att komma varandra så nära att man åter skulle kunna skapa ett sådant samarbete som de har idag. De vårdar deras gemensamma ledarskap genom att så långt som möjligt uppträda tillsammans när de representerar avdelningen gentemot kollegor i ledningsgruppen och uppåt mot verksamhetschefen. Personalen har de av praktiska skäl delat mellan sig utifrån vem som utgör närmaste chef. Det möter dock inget hinder för någon av dem att ta över vid den andres frånvaro.

Även om Erika inte kan ge något konkret exempel så finns ändå en känsla av att deras ledarskap haft en positiv inverkan på arbetsgruppen gällande respekten för varandra, tryggheten och känslan för rättvisa.

De är positiva till att det delade ledarskapet utreds närmare och hade en förväntan om att en mer strukturerad utvärdering skulle genomförts i anslutning till att de själva tillträdde. - ”Det var ju en risk man tog när man sammanförde oss två även om det, utifrån vårt perspektiv, gick bra.”, som Erika uttryckte det. På frågan om hur man skulle vilja utveckla ledarskapet vidare så såg de gärna ökade möjligheter till ett mer coachande ledarskap, vilket skulle kräva att de fick avlastning från den tidskrävande administrationen som de också är tvungna att hantera.

4.3.2 Intervju med Cecilia och Diana

Cecilia kom som chef från ett annat sjukhus för att utvecklas i en ny miljö. Det blev en omtumlande start där hon fick vara med om en omorganisation där hon ingick som en av tre chefer som tillsammans skulle leda en stor avdelning. Tidigt visade det sig problematiskt att ha ett tredelat ledarskap. Behovet av en tät dialog dem emellan kunde inte hanteras enbart

med informella samtal utan behovet uppstod av formella morgonsamlingar för att stämma av och skapa samstämmighet. Så fort någon i trojkan inte kunde närvara vid morgonmötet så uppstod informationsglapp och slitningar i gruppen. Cecilia berättar även att det även lätt uppstod situationer av två mot en så fort man inte var överens i någon fråga. Även om man nådde ett beslut så var det till priset av att en i gruppen fick ge vika. I detta fall utvecklades ett mönster där en och samma person ofta hade en avvikande åsikt.

Situationen förändrades genom att denne sökte sig till en annan tjänst. Kvar stod Cecilia och Diana som idag arbetar vidare på avdelningen i ett tvådelat ledarskap. När Cecilia ser tillbaka kan hon reflektera över att det faktum att både hon och Diana har bakgrund som sjuksköterskor, medan den tredje chefen inte hade det, kan ha haft betydelse för deras samarbete. Även att de är ungefär jämgamla kan ha bidragit till samförstånd dem emellan.

- ”Det är en styrka, man behöver inte lägga så mycket tid på att förklara.”, som Cecilia uttrycker det.

Samtidigt ser hon också risker med det. Att ”uppfattas som två travhästar som bara rusar på utan att reflektera” är nackdelen när man är alltför lika menar Cecilia. Diana anser det inte vara något större problem för deras del då de är medvetna om risken och även försöker att analysera bakomliggande faktorer när problem uppstår. Den gemensamma handledningen med övriga enhetschefer kan också skapa möjlighet till självreflektion och dynamik. De är överens om att det var en svår period att hantera då avdelningar slogs samman, Cecilia kom till en ny miljö och samtidigt hamnade i en otydlig ledarskapsstruktur. De tycker inte att benämningen kris är någon överdrift i sammanhanget. Samtidigt kan de nu se tillbaks och konstatera att krisen också förde dem närmare varandra.

- ”När det var som tuffast och jobbigast så lärde jag känna Cecilia på ett djupare plan.”, säger Diana.

Cecilia bekräftar och pekar på hur de kunde stötta varandra i känslan av att verkligen vilja driva och jobba framåt tillsammans även när det kändes som mest hopplöst. Hon lyfter även en annan detalj som varit betydelsefullt för att det delade ledarskapet skulle bli bra. När hon kom som ny till det här sjukhuset så hade hon förvisso en gedigen yrkeskompetens med sig, men saknade insikt i hur teknik och rutiner fungerade på just den här arbetsplatsen. Diana, som arbetat där många år, prioriterade därför de första månaderna till att snabbt se till att Cecilia lärde sig hur allt fungerade. Inte minst att introducera henne för alla medarbetare. Inställningen att låta henne utvecklas och ta plats istället för att göra allting själv hjälpte henne mycket och har haft betydelse för deras fortsatta samarbete.

När jag frågar om annat som har betydelse för ett fungerande delat ledarskap så lyfter de fram personliga egenskaper såsom en personlig trygghet, självkännedom och prestigelöshet. Vikten av att vara samspelta utan inbördes maktkamp återkommer. Även om man kan ha olika åsikter är det viktigt att ha en enad front utåt. Diana menar att kompromisser inte alltid är det bästa. Bättre att säga att detta tror jag du är bättre på. Vi kör på din linje. Men sedan vara lojal och inte i efterhand trycka till genom att säga att vi borde ha gjort som jag sa istället, om resultatet inte skulle bli det önskvärda.

Det blir därmed också viktigt att man delar grundläggande värderingar och ambitionsnivåer, vad det är man vill ha ut av ledarskapet. Hur skapar man balans i privatliv och arbetsliv? Detta är något som de menar borde tas upp redan i kravspecifikationen vid rekryteringen. De tror också att det kan vara svårare att hitta den nödvändiga ödmjukheten och självkännedomen hos nyblivna chefer.

Cecilia betonar även vikten av att ha kul på jobbet. Att ha samma humor och kunna skratta tillsammans är betydelsefullt. Hon berättar att när hon var enskild chef gick det inte att på samma sätt gå ut i arbetsgruppen för att få den energin. De trivs båda bra med det delade ledarskapet och kan också se fördelar i den trygghet det ger i att någon alltid är på plats även om en av dem är borta under ex semesterperioder eller vid sjukdom. Deras känsla av ett fungerande ledarskap är att det också återspeglas bland medarbetarna. Diana minns tillbaks på ett utvecklingssamtal där personen hade sagt att ”det verkar fungera så bra mellan dig och Cecilia”.

4.3.3 Intervju med Berit och Anna

När Berit och Anna startade det delade ledarskapet under 2009 så kännetecknades detta av en period med hög stressnivå och turbulens då avdelningar skulle slås ihop från två olika verksamheter inom sjukhuset. De hade både lång erfarenhet som chefer, men Anna hade fördel av att få vara kvar på ”hemmaplan”. Berit som kom från ett annat sjukhus hamnade på detta sätt till en början i ett ojämnt ställt läge. Det delade ledarskapet kom därmed att tidigt sättas på prov.

Ledarskapet är delat fullt ut med undantag för lönesamtal och utvecklingssamtal där de fördelat personalen mellan sig av praktiska skäl. De uttrycker båda vikten av att upplevas som jämställda av personalen man är satt att leda. Berit uttrycker det som att det är ”viktigt att personalen inte upplever att den ena är mer chef än den andre”. Även i sättet att uttrycka sig menar Berit att det är viktigt att personalen känner en trygghet och inte ser de två cheferna som ”good cop” och ”bad cop”.

Lösningen för Berit och Anna blev att ha en tät och öppen dialog med varandra. Anna betonar även vikten av att ge ledarskapet tid att mogna och växa fram.

- ”Låt tiden ha sin gång. Ha tålmod, men var medveten om detta och tala med varandra.”

Samtidigt är de överens om att konflikter som uppstår dem emellan måste lösas. Som enskild chef finns ett annat utrymme att låta en konflikt med en kollega bero. I det delade ledarskapet, där man arbetar så nära varandra, finns inte det utrymmet på samma sätt.

Den täta dialogen dem emellan är ett återkommande tema som också möjliggör för dem att enskilt kunna fatta snabba beslut då de känner varandra så pass väl. De vet var de har varandra och har en ”professionell intimitet”, som Berit uttrycker det, vilket innebär att personalen inte kan anförtro saker till bara den ena av dem. Den här intimiteten kan dock innebära svårigheter vid ex ett uppbrytande. Detta har Anna erfarenhet av där hennes tidigare chefskollega, i ett delat ledarskap, hastigt kom att lämna henne för en annan tjänst. Detta skedde utan föregående diskussion dem emellan vilket lämnade en känsla hos Anna att ha blivit ”dumpad”.

- ”Vi blottar oss för varandra. Vi vet varandras svagheter och styrkor. Den respekten för varandra vill man att den består även den dag man väljer att lämna.”, fortsätter Anna.

Även Berit har brottats med tanken i tidigare delat ledarskap och hade tillsammans med sin kollega en tyst överenskommelse om att ”slutar en så slutar båda”. Denna princip har hon omvärderat idag, men skulle ha svårt att acceptera att en chefskollega tog ett kliv uppåt och blev hennes chef.

För Berit och Anna har det varit en fördel att båda haft med sig en längre chefs- och yrkeserfarenhet. De är båda i 50-årsåldern och betonar vikten av att ha en samsyn kring ledarskapet som handlar om att man lämnat sjuksköterskerollen bakom sig. Som chef ser de vikten av att inte fastna i en omvårdande roll, att uppfattas som "mammor", utan kunna fungera som moderna chefer med tydlighet och effektivitet utifrån det ansvar som följer. Den gemensamma erfarenheten har också underlättat processen att uppnå ett jämställt förhållande dem emellan. Anna menar att om hon istället delat ledarskapet med en nybliven chef hade behovet av handledning varit betydligt större. För närvarande har endast Berit handledning i enskild form.

De ser främst fördelar med det delade ledarskapet. En sådan är behovet av att "skärpa till sig" i beslutssituationer. Berit berättar hur hon som enskild chef kan ha upplevt situationer där hon inte orkat stå på sig utan sagt ja i där hon borde stått fast vid ett nej. Anna håller med och pekar på det ansvar som uppstår inför kollegan vilket stärker en att driva igenom vad man kommit överens om. – "Basta! Nu gäller detta."

Även i konfliktsituationer mellan medarbetare upplever de en fördel av att kunna möta dessa tillsammans. Det ger en styrka som medlare och kan ha en lugnande effekt på situationen. Baksidan kan vara att man kan bli väldigt självständig i förhållande till övriga chefskollegor vilket kan påverka samarbetet med andra avdelningar. Anna uttrycker det som att "vi blir så eniga att det är ingen som rör på oss". Berit berättar att hon inte har behov av andra chefer som bollplank på samma sätt som hon hade när hon var ensam. – "Det räcker med Anna", säger Berit.

4.3.4 Intervju med Gertrud och Hanna

Ett delat ledarskap som växer fram under kaosartade former är ett återkommande tema. Även i fallet med Gertrud och Hanna så handlar det om avdelningar som slås samman, personal från olika sjukhus som ska arbeta tillsammans och knappa resurser för genomförandet av omstruktureringen. När Gertrud och Hanna skulle börja fick de dela arbetsrum och hade inte ens var sin dator. De instruktioner som de hade att arbeta efter var otydliga och mitt i allt detta trädde en ny vårdgaranti i kraft som innebar att patienterna skulle erbjudas vård inom 3 månader. Situationen har varit svår, men samtidigt haft en positiv effekt på deras utvecklande av det delade ledarskapet och gjort att man tidigt kom varandra väldigt nära.

Organisationen de hade att leda bestod av en stor huvudenhet samt ytterligare ett antal mindre enheter, så kallade satelliter, vid andra sjukhus. För att lösa detta har man anlagt ett delat ledarskap vid huvudenheten och sedan delat upp satellitverksamheterna mellan sig på ett sätt som mer kännetecknas av ett enskilt ledarskap. För att ändå skapa en gemensamhetskänsla inom avdelningen så anordnar man gemensamma träffar för samtliga enheter 1-2 gånger per år. Praktiskt så arbetar man två dagar i veckan tillsammans vid huvudenheten, två dagar är en av dem vid huvudenheten och den andre ute på de mindre enheterna samt en dag där båda är ute på de mindre enheterna. De kan känna en viss frustration över att ingen av dem är närvarande vid huvudenheten en dag i veckan, men ser ingen annan lösning för att även kunna leda de mindre enheterna.

De har båda lång erfarenhet, mer än 20 år, som chefer och detta beskriver de som nödvändigt för att kunna hantera en så komplex organisation och planering för tusentals patienter som väntar på vård. Det har också varit en fördel i deras ledarskap att de har en gemensam bakgrund inom vården med chefsbefattning och yrkeskunnande.

- ”När vi talar tillsammans kan det ofta bli så att vi säger halva meningarna var. En börjar och den andre fyller i. Det kan då uppstå osäkerhet i omgivningen om vems åsikt som uttrycks, men vi själva upplever inget problem i detta.”, berättar Gertrud.

De upplever en styrka i det delade ledarskapet där de kan inspirera varandra, bolla tankar för att ibland finna nya lösningar och stödja varandra i svåra beslut. De har ingen erfarenhet av några större konflikter, men menar att den täta dialogen dem emellan sannolikt bidrar till att förebygga dessa.

Nackdelen är att de kan sakna en biträdande chef som kan avlasta det administrativa arbetet. Detta hade kunnat frigöra resurser för att i större utsträckning kunna utveckla verksamheten och medarbetarna.

På frågan hur de skulle hantera en separation där den ena väljer att söka en annan tjänst så uppstår en viss osäkerhet. Ett resonemang förs med start i att ”om den ena försvinner så försvinner den andre också” och som slutar med att man enas om att det skulle vara en mycket svår situation att hantera. En nyrekrytering till ett delat ledarskap kräver en genomtänkt rekryteringsprocess för att kunna matcha ihop personerna på bästa sätt.

4.3.5 Intervju med Lena

Lena delar ledarskap med Maria. Vid vår intervju kunde tyvärr Maria inte närvara. Lena berättar att hon delat ledarskapet med Maria sedan två år och att deras samarbete fungerar mycket bra. Det finns både sådant som förenar såsom att de båda har gemensam yrkesutbildning, men också faktorer som skiljer dem åt som personer såsom att Lena är nästan 20 år yngre än Maria. De är båda rekryterade inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset, med den skillnaden att Lena rekryterades inom nuvarande verksamhetsområde. Hon tycker att det ”klickade” redan från start mellan dem.

Det är en stor enhet med totalt ca 90 medarbetare där man jobbar ut mot 49 andra avdelningar inom sjukhuset. Lena säger att ingen av dem hade sökt tjänsten om de ålagts att ensam ansvara för hela avdelningen. Det var också medarbetarnas önskemål att inte delas upp, utan istället få ha två chefer.

Med åren kan Lena iaktta hur hon alltmer vuxit in i chefsrollen och lämnat sin tidigare roll som sjukgymnast bakom sig. Ibland kan hon sakna den omedelbara återkopplingen hon fick då av patienter och medarbetare på sitt arbete.

- ”I rollen som chef får man vänja sig vid att inte få feedback på allt man gör och man får hoppas att när man inte hör något så är det nog som det ska.”, säger Lena.

Till viss del kan det kompenseras genom en nära kommunikation i det delade ledarskapet. Lena vill gärna kalla det för ett ”gemensamt ledarskap” då det bättre understryker vikten av att stå för beslut tillsammans. Besluten behöver inte alltid vara fattade gemensamt, men de står alltid bakom varandra när beslutet är fattat. Det kan vara svårt, särskilt till en början innan man lärt känna varandra, och man behöver ha talat igenom med varandra hur man ska hantera situationer där det skulle kunna uppstå skilda budskap.

Lena och Maria har löst detta genom en tät och ärlig kommunikation. Lena beskriver det som en stor frihet att ha någon att bolla frågor med där hon kan ”tänka högt”, inte behöver

nyansera sina tankar eller väga sina ord på guldvåg. Lena beskriver sina ledaregenskaper i ord som kraft, engagemang och hjärta för det hon gör. För henne är det viktigt att i det delade ledarskapet arbeta med någon som delar hennes värderingar och som hon kan vara öppen med. Samtidigt måste det finnas en balans och respekt för yrkesrollen.

- ”Man lever varandras liv. Jag vet vad hon gjorde i helgen och vad hon åt till middag i söndags. Det är sådana vi är i våra personligheter. Men vi skulle inte fira midsommar ihop eller äta middag tillsammans med familjerna. Vi ringer inte varandra utanför arbetstid om det inte är något väldigt speciellt. Det finns en *tyst överenskommelse*. Vi är öppna, men har ändå en respekt för varandras privatliv.”, säger Lena.

Den handledning de haft sedan start, en gång i månaden, har också bidragit till att hitta rutiner och strukturer för deras samarbete. Handledningen fokuserar nu mer på praktiska frågor i vardagen i relation till deras ledarskap, men fyller fortfarande en viktig funktion för dem.

Det är främst fördelar som Lena ser med det delade ledarskapet och lyfter fram möjligheten att utmana varandras tankemönster och känslan av att aldrig känna sig ensam på det sätt som andra chefer ibland kan vittna om. Hon medger dock att man får vara beredd på en ganska lång inkörningsperiod och att det är ett arbete som aldrig tar slut. Precis som i en privat relation får man inte ta varandra för givna. Relationen dem emellan behöver ständigt underhållas och när det uppstår meningsskiljaktigheter är det viktigt att man så fort som möjligt diskuterar igenom dessa. Hon har också mött en viss skepsis från kollegor som kan undra vem det *egentligen* är som bestämmer. Något som hon menar egentligen bara bekräftar bilden av att deras ledarskap uppfattas som gemensamt, där ingen av dem framstår som mer chef än den andre.

Deras ledarskap utvärderas i medarbetarenkäter. Dessa är gemensamma för hela organisationen och tar ingen särskild hänsyn till att man har ett delat ledarskap. Resultaten redovisas därför på individuell nivå inför deras verksamhetschef. Lena och Maria har varit noga med att när resultatet sedan kommuniceras ut mot medarbetarna så ska man inte kunna särskilja dem åt, utan presenteras som deras sammanlagda värden. Strävan efter att tala med en gemensam röst finns där ständigt. Avrapportering till verksamhetschefen sker gemensamt och mejlkorrespondens undertecknas av dem båda.

- ”Det spelar ingen roll om det är jag som jobbat i åtta timmar med en fråga. Det är ändå VI när förslaget presenteras.”, säger Lena.

Utvecklingssamtal och lönesamtal har de av praktiska skäl delat upp mellan sig. Lena berättar att det även finns en i informell uppdelning av vissa arbetsuppgifter utifrån att man är olika som personer och finner vissa arbetsuppgifter intressantare än andra. Denna uppdelning flyter på utifrån att man känner varandra så väl att man bara snabbt behöver stämma av med varandra att inget har ”fallit mellan stolarna”.

En reflektion hon gör nu när Maria är borta är att det inte finns någon oro på avdelningen över detta. Även om hon inte har den fullständiga bilden som Maria har över ”sin” personal så känner hon dem tillräckligt väl för att kunna hantera den löpande verksamheten och vet vart hon ska vända sig för att finna nödvändig information. De har även diskuterat frågan om att i framtiden skifta personal med varandra för att ytterligare minska sårbarheten och undvika att det uppstår någon dold uppdelning mellan dem.

I lägen där hon själv varit frånvarande och Maria varit själv så har hon också upplevt en annan möjlighet att koppla bort jobbet för att ägna sig åt sitt privatliv. Att må bra och fungera på jobbet handlar också om att ha ett liv utanför arbetsplatsen. Här har det delade ledarskapet haft en viktig betydelse.

Hon kan också känna en tomhet när Maria inte är där. Det är svårt att närma sig det faktum att de en dag ska skiljas åt av en eller annan anledning. Lena inser att det sannolikt kommer att innebära en sorgprocess, men är ändå hoppfull om att det kommer att lösa sig. Det som då sker är att processen med att forma ett delat ledarskap måste starta på nytt och att det troligen kommer vara viktigt med stöd och handledning i det arbetet.

4.3.6 Intervju med Nina och Petra

Nina har en bakgrund som sjuksköterska och nästan 20 års erfarenhet av chefskap. Nina, 59 år, ansvarar för en avdelning med 43 medarbetare. Mellan 2008 och 2009 fick hon chansen att prova ett delat ledarskap. Hon tyckte att det fungerade bra, men när hennes kollega lämnade henne för en annan tjänst var det ändå inte självklart för henne att gå in i ett nytt delat ledarskap.

Hennes erfarenhet av det delade ledarskapet var att det kändes viktigt att man ”matchade” varandra. Att man kunde ha en nära kommunikation och respekt för varandra. Vid en nyrekrytering såg hon en risk i att behöva arbeta tillsammans med en person där inte den rätta personkemin infann sig. Istället valde hon att arbeta vidare som ensam enhetschef och tillsammans med sektionsledaren, Petra, som hon kände och arbetat med sedan långt tillbaks.

Petra har liksom Nina sjuksköterskebakgrund och är ungefär jämnårig med Nina. Hon har varit sektionsledare i ca fyra år. Som sektionsledare är hon omvårdnadsansvarig med uppgift att leda och stötta personalen i det dagliga arbetet. Hon har även ett elevansvar för studenter och utser exempelvis handledare. En enhetschef kan ha flera sektionsledare under sig, men på Ninas avdelning är det bara Petra som är sektionsledare. Hon har egen sjuksköterskebakgrund och kan på ett naturligare sätt gå in och ersätta frånvarande personal då hon inte är enhetschef, även om det händer att även Nina ibland gör detta.

Arbetet som sker tillsammans med Petra har många likheter med det delade ledarskapet hon utövat tidigare. De har en nära kommunikation och Petra har möjlighet att ersätta henne i perioder när hon är borta. Ansvaret för enheten är dock alltid Nina och det är tydligt för alla medarbetare att det är hon som är deras chef. Nina beskriver det delade ledarskapet som hon upplevde som ett mer uppdelat ledarskap där man ansvarade för var sin halva av personalstyrkan i frågor som gällde rehabilitering, utveckling och löner. Nu känner hon ett större helhetsansvar för avdelningen.

Det finns även ett flertal möten där Petra inte ersätter Nina såsom möten med ledningsgruppen eller verksamhetschefen och budgetmöten. Nina kunde notera att mötena med hennes sektionsledare sker mer strukturerat än när hon arbetade i ett delat ledarskap. Exempelvis har de varje måndag avsatt tid tillsammans med verksamhetsöverläkare (VÖL) för att diskutera mer verksamhetsövergripande frågor.

Intervjun avslutas med ett samtal kring det caritativa ledarskapet som utgår ifrån att lindra patientens lidande samtidigt som det administrativa ledarskapet ställer krav på effektivitet och rationella processer. Detta kan bli särskilt tydligt på deras avdelning där vården riktas till äldre personer med särskilt behov av tid för samtal och omsorg. Det ställer särskilda krav på

personalen att kunna bevara en lugn och trygg hållning mot patienten i en pressad arbetsmiljö utan hög status och ibland med nedlåtande fördomar från omgivningen.

4.3.7 Sammanfattning

De intervjuade enhetscheferna upplever det delade ledarskapet som mycket positivt både ur ett personligt perspektiv som utifrån organisationens. De berättar hur de känner en ökad trygghet i sin ledarroll när de alltid har någon som de kan diskutera frågor med. Frågor som kan vara såväl känslobaserade som rena sakfrågor. Med tiden har de kommit varandra väldigt nära och arbetar i en tät dialog med varandra. Strategier har utarbetats för att hantera konflikter och oenighet. Strategier som bygger på tålmod, respekt för varandra och prestigelöshet där man är lojal mot fattade beslut. Erfarenheterna av att dela ledarskapet på fler än två personer har varit övervägande negativa då svårigheterna att upprätthålla en nära kommunikation varit för stora. Det är också tydligt att de intervjuade enhetscheferna anser att det är viktigt vem man delar sitt ledarskap med. Gemensamma värderingar, ambitionsnivåer och syn på ledarskapet är sådant som nämns som viktiga faktorer.

4.4 Verksamhetschefer

4.4.1 Intervju med Ingela

För att få med ett utifrånperspektiv och förväntningar på det delade ledarskapet har jag även genomfört intervjuer med de olika verksamhetschefer som ansvarar för de intervjuade enhetscheferna.

Ingela som ansvarade för rekryteringen av Lena och Maria såg ett behov av att öka samarbetet mellan grupperna inom respektive enhet. Under åren hade arbetsgrupperna utvecklas till att bli väldigt självständiga. Detta ledde till suboptimering av arbetskraft när vissa grupper upplevde personalbrist samtidigt som andra grupper kunde ha en tillfällig övertalighet. Trots att de arbetade bredvid varandra på samma sjukhus fanns ingen vilja att hjälpa till och lösa problemen gemensamt. Var och en fick klara sig själv. Hon tycker sig också kunna se att det delade ledarskapet bidragit till att öka samarbetet, även om hon samtidigt pekar på att det tar tid att förändra en kultur som byggts upp under många år.

Ingela gör också jämförelser med ett annat sjukhus inom verksamhetsområdet där hon kunnat observera hur samarbetet mellan två chefer vuxit fram naturligt, utan att det beordrats fram. Med en tydlig viljestyrning uppifrån har cheferna där själva tagit initiativ till att hitta samarbetsformer över professionsgränserna, men bevarat det formella ledarskapet där de är chef för var sin enhet. Att detta varit möjligt tror hon beror på, förutom en tydlig viljeinriktning uppifrån, att det handlar om mindre enheter som ligger geografiskt nära varandra. I deras fall, vägg i vägg på samma sjukhus. Detta för att få till den nödvändiga, täta kommunikationen som måste till för att ett samarbete ska kunna gro.

- ”Det duger inte att någon väljer att sitta på sin egen kammare och fika när det är rast.”, säger Ingela för att illustrera hur viktig den informella kommunikationen är för att nå ett bra samarbete.

Hon ser fördelarna med det delade ledarskapet i form av möjligheten till att bolla frågor mellan varandra, stärka varandra i gemensamma beslut och ökade möjligheter att täcka upp för varandra. Samtidigt ser hon också vikten av att personalen känner sig trygg i att veta vem man ska vända sig till. Det bör vara tydligt vem som är deras närmaste chef och cheferna som delar på ledarskapet behöver arbeta med att ständigt stämma av sitt ledarskap med varandra.

Man ansträngde sig också lite extra vid rekryteringen där en grupp om nio personer fick vara med vid anställningsintervjuerna och i processen att välja ut vilka två som skulle tillfrågas. De utvalda fick sedan genomgå en rad tester tillsammans med en extern konsult för att få en bättre bild av deras respektive styrkor och svagheter. Ingela valde även att ge dem ett treårigt förordnande, istället för fem år som annars är praxis, utifrån att hon ville utvärdera hur de skulle fungera tillsammans. Hon har dock inte haft anledning att ångra sitt beslut utan är mycket nöjd med hur de driver verksamheten. Den handledning som de haft sedan starten för drygt ett år sedan bedömer hon som värdefull. På sikt ser hon gärna att den handledning som hittills syftat till att utveckla deras delade ledarskap istället ska bli till en grupphandledning som syftar till att utveckla hela ledningsgruppen och stärka samarbetet mellan de olika enheterna.

Hon kan också se svårigheterna som riskerar att uppstå om en eller båda väljer att sluta. I det fall båda väljer att sluta så skulle hon antagligen först inhämta personalens synpunkter innan hon rekryterade ett helt nytt ledarskapspar. Skulle endast en välja att lämna så skulle det innebära en utmaning i att hitta en ny person som kan matcha den befintliga. Men då modellen med delat ledarskap arbetats in tror hon ändå att det är den vägen hon skulle välja.

4.4.2 Intervju med Johanna

Johanna var inte huvudansvarig och initiativtagare till det delade ledarskapet inom verksamhetsområdet där hon idag är chef. Hon har dock följt det under ett flertal år och tycker att fördelarna överväger nackdelarna så här långt. I fördelarna lyfter hon fram möjligheterna att vara närvarande och tillgänglig för medarbetarna och att två personer ser mer än en vilket gynnar utvecklingsarbetet.

Bland nackdelarna kan hon ibland uppleva att ett ökat inre samarbete inom avdelningen kan ske på bekostnad av samarbete med andra avdelningar då behovet av att interagera med chefkollegorna inte är lika stort. Detta kan även märkas i ledningsgruppen där man är två personer som representerar en avdelning och blir väldigt starka i förhållande till den enskilde chefen. Den enskilde chefen har vidare ingen som ersätter denne vid eventuell frånvaro.

Problemet är på inget sätt avgörande för det fortsatta arbetet i ledningsgruppen, men Johanna har ändå valt att medvetandegöra detta genom enskilda samtal med respektive enhetschef. Hennes erfarenhet är ändå att det fungerar bra med ett delat ledarskap och hon kan också se vikten av att de som delar detta kompletterar varandra på ett bra sätt. En som är ny i chefsrollen kan behöva arbeta tillsammans med någon som har längre erfarenhet, en som är mer eftertänksam i sin ledarstil kan må bra av att få arbeta med en mer drivande person, etc.

Här menar Johanna att det även finns en risk för att detta kan leda till att man inte blir lika uppmärksam på sina svaga sidor som man skulle i ett enskilt ledarskap. Hennes målsättning är, även i ett delat ledarskap, att ha "hela chefer".

- "Försvinner en av cheferna är det inte säkert vi kan hitta den "halva" som saknas, dessutom är det viktigt att medarbetarna möter en "hel" chef i det enskilda mötet.", säger Johanna.

Även personkemin dem emellan är en viktig faktor och definierar den som "det första omedelbara intrycket" som säger att detta nog är en person jag kommer att trivas ihop med. Här tycker hon samtidigt att det är viktigt att inte gå alltför mycket på denna magkänsla. Det är mycket som talar för att det behöver gå en tid innan samarbetet flyter på ett bra sätt och att

det sannolikt är viktigt med handledning under denna inledningsfas. Handledning har varit en viktig komponent i de fall hon följt för att undvika allvarliga kriser och kunna reflektera över sitt ledarskap.

Hon har även kunnat notera hur man kunnat hantera konflikter utåt genom att kunna prata igenom detta med varandra. Något som kan vara svårare för en enskild chef som endast har sina chefskollegor eller verksamhetschefen att vända sig till. Inte heller biträdande chef tycks kunna fylla denna funktion på samma sätt. Denna möjlighet att snabbt kunna ventilerat sina känslor inför en jämställd kollega har ibland gjort att en eskalerande konflikt istället ebbat ut och energin istället kanaliserats på ett mer konstruktivt sätt.

På frågan om hon kan se någon skillnad i resultat, ekonomiskt eller prestationsmässigt, vid delat ledarskap jämfört med enskilt så menar hon att det inte är något hon märkt av så här långt. Jämförelsen är dock svår att göra då avdelningarna skiljer sig väldigt mycket åt gällande patientunderlag, personalsammansättning, organisationsförändringar, mm. Möjligen skulle det gå att dra några säkrare slutsatser om förutsättningarna hade varit mer stabila under några år.

Hon kan inte heller dra någon slutsats att könet skulle ha någon avgörande betydelse för det delade ledarskapet då hon endast följt kvinnligt delat ledarskap. Hon ser dock positivt på ett framtida försök med ett delat ledarskap mellan en man och en kvinna utifrån möjligheten att komplettera varandras perspektiv.

4.4.3 Intervju med Klara

Klara är idag verksamhetschef, men har dessförinnan ett förflutet som läkare och biträdande verksamhetschef. I rollen som biträdande verksamhetschef utvecklades ett ledarskap i mycket nära samarbete med verksamhetschefen. Klara beskriver själv det som ett delat ledarskap, även om verksamhetschefen också var Klaras chef och hade det formella ansvaret, samt på många sätt fungerade som en mentor för henne.

Genom att Klara och verksamhetschefen hade olika grundprofessioner, och därmed olika kompetenser, kom de att komplettera varandra på ett sätt som gjorde att de trivdes väldigt bra ihop. De hade gemensamma värderingar och var överens i de stora, viktiga frågorna. Samtidigt hade de olika roller. Klara var den som rörde sig mest ute i verksamheten och som kunde fånga upp och ta tag i frågor utan att stå i centrum på det sätt som verksamhetschefen gjorde. På möten kunde en vara den drivande och en vara den lyssnande. Detta krävde att de hade en tät och öppen kommunikation sinsemellan, vilket ibland var tidskrävande men väl investerad tid då de hela tiden var varandras bollplank.

Detta var också den största förändringen som hon upplevde när hon blev rekryterad till posten som verksamhetschef inom ett nytt verksamhetsområde. Klara beskriver att övergången till att ensam axla verksamhetschefsrollen och vara i centrum för allas uppmärksamhet var som att gå från att vara "co-driver" från passagerarsätet till att själv vara den som håller i ratten och sköter pedalerna.

Hon har också erfarenhet av att inom organisationen både ha sett enheter där formellt delat ledarskap fungerat väl och där det fungerat mindre bra. Hon berättade att man under en period prövade ett delat ledarskap för två enheter som hade en naturlig koppling ur ett patientperspektiv, men där cheferna var kvar under olika verksamhetschefer. Organisationens struktur, i kombination med kulturella skillnader på enheterna, gjorde att det delade

ledarskapet inte utvecklades på ett gynnsamt sätt. Detta trots att de båda cheferna gick in i uppdraget med ambitionen att de ville jobba tillsammans i ett delat ledarskap.

I ett läge där en av två chefer i ett delat ledarskap lämnade uppdraget, visade det sig svårt att hitta en ny person till ett delat ledarskap. Skulle Klara bli tvungen att påbörja en sådan process tror hon det är viktigt att den chef som är kvar aktivt involveras i rekryteringen, även om det finns en risk att det kan uppstå ett ojämnt förhållande. Den som blir rekryterad skulle kunna hamna i en sorts tacksamhetsskuld till den befintlige chefen.

Här menar Klara att hon som verksamhetschef har ett ansvar att vara tydlig med syfte och mål med det delade ledarskapet redan vid rekryteringen. Hon ser också ödmjukhet och prestigelöshet som viktiga förutsättningar för att det ska fungera på ett bra sätt. Personerna måste helt enkelt fullt ut *vilja* arbeta tillsammans redan från start.

Inom Klaras verksamhetsområde är det idag en avdelning som leds av chefer i ett formellt delat ledarskap, vilket fungerar utmärkt. Skulle det komma ett initiativ från någon av de övriga cheferna är hon inte främmande för att överväga att genomföra detta på fler avdelningar. Hon kan se klara fördelar med det delade ledarskapet, en möjlighet att såväl avlasta som att stödja varandra, vilket ger goda förutsättningar för ett mer långsiktigt hållbart chefskap. Ett ledarskap där man har roligt tillsammans märks i verksamheten och kan skapa mycket positiv energi. Samtidigt framhåller hon också vikten av att alltid förhålla sig professionell i sitt ledarskap. Känsloerna får inte ta över på ett sätt som gör att förhållandet mellan de två cheferna blir mer kompislikt än chefskollegialt i attityden gentemot medarbetare och andra chefskollegor. Denna balansgång kan vara svår och hon har chefer som på grund av denna risk tydligt uttryckt att de inte är intresserade av något delat ledarskap. Klara har även noterat att hon lägger extra vikt vid att motivera eventuella löneskillnader och att analysera skillnader som kan framkomma i personalenkäter mellan chefer som har ett delat ledarskap. Detta i syfte att inte skapa en konkurrenssituation mellan dem.

När samarbetet i ett delat ledarskap fungerar bra kan hon också se att de båda cheferna kan bli väldigt starka tillsammans i möten med andra chefer. En vaksamhet för detta i t ex ledningsgruppen är viktig, då risken finns att denna styrka kan skapa en viss obalans gentemot övriga chefer i gruppen. Här kan grupphandledning vara ett sätt stärka gruppen som helhet samt öka den gruppdynamiska medvetenheten.

4.4.4 Sammanfattning

Verksamhetscheferna är nöjda med hur det delade ledarskapet har utvecklats så här långt. De kan se flera fördelar med ledarskapsformen såsom ökad tillgänglighet och bättre möjligheter att fånga upp verksamhetsfrågor. Ledarskapsformen kan också skapa avlastning och stöd vid problemsituationer där man kan behöva hjälpas åt att finna nya lösningar. Risker som de lyfter fram handlar om att ett internt samarbete kan ske på bekostnad av samarbetet med andra avdelningar och att det kan uppstå obalanser i möten med kollegor som arbetar i ett enskilt ledarskap. Man kan i nuläget inte utläsa att det delade ledarskapet skulle vara överlägset det enskilda ledarskapet avseende resultat och prestation, men ser gärna en fortsättning av det delade ledarskapet då fördelarna överväger eventuella nackdelar. Vid en framtida rekrytering till ett delat ledarskap ser man vikten av att finna personer som verkligen vill arbeta tillsammans och fungerar ihop samtidigt som de också har den kompetens och erfarenhet som krävs för uppdraget.

5. Tolkning och analys av intervjuresultat

Fokus för denna studie har varit en beskrivning av det delade ledarskapet utifrån de som arbetar i detta. Endast en av de intervjuade enhetscheferna, Nina, arbetar som enskild chef i ett mer traditionellt ledarskap. Ingen av de intervjuade verksamhetscheferna arbetar själva i ett delat ledarskap, men där har syftet med intervjun främst varit att komplettera enhetschefernas beskrivning med en bedömning av det delade ledarskapet och dess påverkan på organisationen.

Intervjuerna har genererat mycket information om det delade ledarskapet. För att kunna analysera denna har jag valt att sortera mina data i den modell jag presenterat i teorigenomgången som bygger på funktionerna sammanföra, samarbeta, styra och skapa. Slutligen samlar jag upp tankar kring rekrytering och avveckling i ett eget avsnitt.

5.1 Sammanföra

I det första stadiet behöver gemensamma normer utforskas och fastställas (Sjøvold, 2008). För att utveckla ett djupare samarbete är det viktigt med förtroende mellan varandra och en gemensam grundsyn som handlar om synen på människor, verksamheten och sin chefsuppgift (Döös et al, 2010). Hur skapas ett sådant förtroende och gemensamma värderingar? Vilken betydelse har personkemin? Hur personlig behöver man vara? Är det viktigt att man är lika varandra eller är olikheten mer värdefull? Finns det risker med att komma varandra alltför nära?

Gemensamt för de intervjuade chefspåren är arbetat ihop i minst ett år där de uppvisar ett kroppsspråk och samtalston dem emellan, som visar på en närhet och stort förtroende för varandra. De visar en tillit som gör att de kan dela såväl tankar som känslor mellan sig på ett öppet sätt. Det tycks oundvikligt att man kommer varandra väldigt nära i ett delat ledarskap. Lena beskriver det som att man ”lever varandras liv” samtidigt som det också finns en stark respekt för privatlivet. När man lämnar arbetsplatsen så lämnar man också sin yrkesroll. När man ständigt umgås så nära med varandra tycks det finnas ett behov av distans till varandra i privatlivet.

När det gäller faktorer som kan underlätta att en god personkemi uppstår så framkommer i intervjuerna sådant som gemensam yrkesbakgrund och livserfarenhet. Denna ger ett gemensamt språk som underlättar kommunikationen. Lena och Maria visar dock att man inte nödvändigtvis behöver vara lika gamla för att kunna arbeta i ett delat ledarskap. I deras fall skiljer det nästa 20 år dem emellan. Däremot talar Lena, i likhet med sina kollegor, om vikten av att ha en gemensam värdegrund, vara prestigelös och känna en trygghet i sin chefsroll. Faktorer som stämmer väl med vad som framkommit i tidigare studier (Döös et al, 2010). Flera av de intervjuade har bakgrund som sjuksköterskor och exempelvis Berit och Anna menar att man behöver en viss distans till den omhändertagande sjuksköterskerollen.

När den här tryggheten i sin yrkesroll och sitt ledarskap finns där så tycks olikheter även kunna stimulera arbetsrelationen och göra att man kan använda dessa skillnader på ett positivt sätt (Döös et al, 2010). Som i Erika och Fannys fall där Erika driver på och Fanny har ett mer avvaktande och reflekterande förhållningssätt. I denna studie ingår endast kvinnor, men sannolikt finns det som verksamhetschefen Johanna uttrycker det fördelar att ha både ett kvinnligt och ett manligt perspektiv i ett delat ledarskap. Den samtida ledarskapsforskningen ger inget stöd för att framgång skulle vara kopplat till ledarskapets kön, men kan däremot se mångfald som en nyckelfaktor för framgång (Blomquist och Röding, 2010).

Fanny och Erika berättar om hur de upplever en gemensam arbetsglädje och en kreativitet som stärker banden mellan dem. Erfarenheter som bekräftas i liknande intervjuer med personer som arbetar i ett delat ledarskap (Carlson och Grunewald, 2008). Cecilia kan jämföra med hur det var att vara själv som chef och konstaterar då att hon inte på samma sätt kunde hämta den energin från sin arbetsgrupp.

Flera av ledarskapsparen har tillkommit i samband med en stor omorganisation som enhetscheferna beskriver i termer av stress, oklar styrning och bristande resurser. Cecilia och Diana kan se tillbaks på den första tiden som en period där det hela tiden handlade om att hantera kriser som uppstod när de samtidigt hade en hög patientbelastning. Även Gertrud och Hanna har liknande erfarenheter. Gemensamt för dem är att denna yttre press även skulle kunna haft en positiv inverkan, att krishanteringen bidragit till att de snabbt kom varandra väldigt nära.

Men visst finns det risker med att komma varandra nära. Som verksamhetschef kan Klara se en risk i att man förlorar skärpan i sitt professionella förhållningssätt som chef där man inte alltid kan vara kompis med varandra utan även kan behöva ställa krav och konfrontera i svåra beslut. Verksamhetschefen Johanna kan även se en risk i att man inte blir lika uppmärksam på sina svaga sidor som man skulle bli i ett enskilt ledarskap, där det inte finns någon som täcker upp för ens brister.

Man kan även tänka sig situationen att den goda personkemin skulle växa till en kärleksrelation i det delade ledarskapet med allt vad det innebär i svårigheter att upprätthålla ett professionellt förhållningssätt till varandra. Ett förhållningssätt som handlar om att ställa krav och ta ansvar för att arbetsuppgifterna utförs på ett bra sätt (Blomquist och Röding, 2010). Detta är emellertid inget som de intervjuade har uttryckt någon erfarenhet av.

5.1.1 Sammanfattning

Personkemin, att man trivs tillsammans, kan ses som en grundförutsättning för att människor ska kunna närma sig varandra i ett delat ledarskap. För de intervjuade tycks personkemin utgöras av en personlig trygghet i sin ledarroll, en gemensam värdegrund och en nyfikenhet på varandra. Relationen är inte statisk och en viss grad av olikhet tycks stimulera till dynamik. Detta visas också i att deras relation stärkts under tiden de arbetat tillsammans där förtroendet och respekten dem emellan växer. Att vilja hålla ihop, ”i nöd och lust”, tycks gynnsamt för denna utveckling där man samtidigt bör vara på sin vakt då den nära relationen också bidrar till ett beroendeförhållande.

5.2 Samarbeta

När man bestämt sig för att man vill arbeta tillsammans uppstår snart ett beroende. En förpliktelse att ta ett gemensamt ansvar för arbetsuppgiften (Sjøvold , 2008). Från att tidigare ha kunnat fatta alla beslut själv är man nu tvungen att stämna av med sin kollega. Man behöver utvärdera de gemensamma spelreglerna som ska gälla i samarbetet så att de fungerar i praktiken (Sjøvold , 2008). Vad innebär att ha ett nära samarbete och att skapa samsyn samtidigt som man förväntas ifrågasätta varandra utan att uppfattas som otydliga? Hur når man dit? Går det att vara fler än två i ett delat ledarskap? Vilken möjlighet finns att dela upp arbetet mellan sig? Vilka möjligheter finns att vara fler än två i ett delat ledarskap?

Lena beskriver kommunikationen med sin kollega Maria som tät och ärlig. Den nära relationen de har med varandra gör att de inte behöver välja sina ord så noga utan kan ”tänka högt” och tala fritt ur hjärtat. Man har med tiden utvecklat en förmåga att läsa av varandra där orden inte längre är lika viktiga. Fanny och Erika beskriver en förmåga att kommunicera enbart genom ögonkontakt när de behöver stämma av var de står i olika frågor.

Det kan också bli som för Gertrud och Hanna där en börjar på en mening och den andre fortsätter. För två personer som inte stod varandra så nära skulle detta säkert kunna upplevas som störande, men för dem har detta blivit helt naturligt och något som förebygger att konflikter eskalerar snarare än bidrar till dem.

I Lena och Marias fall har handledningen varit betydelsefull för att de snabbt skulle finna gemensamma rutiner och strukturer i vardagen. Även om inkörningsperioden kan vara ganska lång och att arbetet med att bli samspelta aldrig tar slut så tycks den initiala fasen väldigt viktig för det fortsatta samarbetet. Diana beskriver hur hon prioriterade att Cecilia lärde sig hur allt fungerade och introducerade henne för de nya medarbetarna i och med att hon kom från ett annat sjukhus. Detta bidrog även till jämställdheten i ledarskapet.

Att de som delar ett ledarskap med varandra upplevs som jämställda såväl inåt mot varandra som utåt mot medarbetarna ses som en viktig förutsättning för det delade ledarskapet. En ojämn maktbalans kan i ett delat ledarskap leda till konflikter och svårigheter att driva verksamheten (Döös et al, 2010). Här kan flera berätta om att det inte alltid råder maktbalans i ett startskede, utan att det är något man medvetet fått arbeta med. Cecilia som kom från ett annat sjukhus hamnade snabbt i en beroendeställning till Diana som arbetade på ”hemmaplan” när de skulle påbörja sitt delade ledarskap. Genom Dianans engagemang för Cecilia kom inte hennes kunskapsbrister kring lokala, praktiska detaljer göra att hon framstod som en mindre kompetent ledare. Just skillnad i kompetens och erfarenhet tycks vara det som främst hotar jämställdheten i ledarskapet. Anna uttrycker en farhåga i att om hon varit tvungen att dela ledarskapet med en nybliven chef så hade troligen behovet av handledning också varit större.

Jämställdhet kan givetvis uttryckas även i lönekuvertet och verksamhetschefen Klara är inte främmande för att det kan uppstå löneskillnader i ett delat ledarskap, men är då extra noga med att förklara motivet till dessa.

Att kunna vara ärlig mot varandra beskrivs också som centralt för att kunna nå en samsyn och ett fungerande samarbete. Det delade ledarskapet bygger på man både kan kritisera varandra samtidigt som man visar en medvetenhet om sina egna brister (Döös et al, 2010). Erika beskriver det som att Fanny kan vara ärlig mot henne på ett sätt som inte ens hennes man kan vara och att detta är något hon uppskattar och värdesätter.

Berit beskriver det som en ”professionell intimitet” som innebär att personalen inte kan anförtro hemligheter enbart till den en av dem.

Det är också tydligt att det i det delade ledarskapet inte går att blunda för konflikter som uppstår. Anna och Berit menar att det är lättare att distansera sig i det enskilda ledarskapet från kollegor när man har meningsskiljaktigheter. Här arbetar man så nära varandra att man är tvungen att ta i konflikterna på ett annat sätt. Att ett beslut gäller oavsett vem som tagit det speglar också en stolthet hos de som delar ledarskapet vilket stärker medarbetarnas intryck av en stabil arbetsmiljö (Holmberg och Söderlind, 2004).

Även om man kan ha olika uppfattningar så står man alltid gemensamt bakom fattade beslut. Lena talar hellre om ett ”gemensamt ledarskap” än ett delat då detta är så centralt för den här ledarskapsformen. För att effektivt kunna nå fram till ett gemensamt beslut ser hon det som viktigt med en inre trygghet och en förmåga att kunna vara prestigelös så att det inte uppstår en maktkamp. Diana beskriver hur kompromisser inte alltid är bästa lösningen, utan ibland är det bättre att välja den enes alternativ och sedan vara lojal mot fattat beslut oavsett hur resultatet visar sig.

Även kommunikationen till verksamhetschefen, enhetschefernas närmaste chef, sker så långt som möjligt gemensamt. Lena berättar hur hon och Maria strävar efter att även mejlkorrespondens undertecknas av dem båda och att man delar framlagda förslag fullt ut även om arbetsbördan bakom förslaget kan skilja sig åt.

Tidsfaktorn är också viktig. Man behöver tålmod att låta det delade ledarskapet växa fram i en tät och öppen dialog som Berit och Anna uttrycker det. Innan samarbetet fungerar fullt ut så behövs tid att lära känna varandra och bygga en förtroendegrund. Döös et al (2010) beskriver det som att det tar något år innan tankarna riktas utåt mot medarbetare, chef och kollegor. Dessförinnan är processen mest fokuserad på det inre samarbetet.

Flera av de intervjuade har även erfarenhet av tredelat ledarskap, men har alla upplevt stora svårigheter i detta. När motsättningar uppstår blir det lätt att man söker enkla lösningar i form av majoritetsbeslut istället för att anstränga sig att finna samförståndslösningar. Beroendet är en viktig faktor som här leder till underkastelse till ett starkt ledarskap vilket riskerar slitningar och obalans i gruppen (Sjøvold, 2008). Den täta inre kommunikationen, kärnan i det delade ledarskapet, tycks också svår att upprätthålla då de informella mötena inte uppstår lika naturligt. Det tycks vara svårt att kompensera bristen på dessa dagliga möten med planerade avstämningsmöten utan att det uppstår informationsglapp. Det är också tydligt att man inte utvecklar den nära relationen till varandra som kännetecknar det tvådelade ledarskapet.

En annan intressant aspekt är när det uppstår geografiska avstånd mellan parterna i ett delat ledarskap. Gertrud och Hanna är exempel på detta där de förutom att ansvara för en gemensam huvudenhet också leder ett flertal mindre enheter vid andra sjukhus. I praktiken träffas man endast under två dagar i veckan då båda arbetar på huvudenheten. Sannolikt gör detta ledarskapet mer sårbart då närheten kan betraktas som en framgångsfaktor för ett delat ledarskap (Döös et al, 2010), men de upplever själva som att det fungerar bra även om de uppger att deras arbete hade underlättats av att vara mer geografiskt samlat.

Här framkommer också styrkan i att kunna vara två och dela på ansvaret. Fanny berättar om en chefskollega i ett enskilt ledarskap som sökte sig vidare då hon upplevde arbetsbelastningen för stor för en ensam chef.

En vanlig uppdelning av arbetet tycks vara att utvecklingssamtal och lönesamtal sker så att man delat personalstyrkan mellan sig av praktiska skäl. Men det förekommer också att man har en informell uppdelning av arbetsuppgifter mellan sig som bygger på fallenhet och olika intresseområden. Denna uppdelning är inte nödvändigtvis kommunicerad ut mot personalen. Uppdelning utvecklas med tiden när man lär känna varandras styrkor och svagheter. Detta gör det naturligt och blir inget hinder för den externa kommunikationen så länge man är noga med att stämma av att inget glöms bort för att det inte upplevs som intressant att arbeta med.

5.2.1 Sammanfattning

Kännetecknande för samarbetet i ett delat ledarskap är en nära och ärlig kommunikation mellan de som delar ledarskapet. Ärligheten i kommunikationen förutsätter en lojalitet och ett förtroende för varandra i ett jämställt förhållande. De intervjuade talar om behovet av prestigelöshet och en förmåga att ibland stå bakom ett gemensamt beslut även om man i ett enskilt ledarskap hade valt en annan väg. Alla beslut behöver därmed inte fattas i total enighet. Enhetscheferna har alla någon form av praktisk uppdelning av arbetsuppgifterna mellan sig för att verksamheten ska fungera. Slutligen tycks den täta kommunikation svår att upprätthålla när ledarskapet delas med fler än två personer.

5.3 Styra

När samarbetet i det delade ledarskapet fungerar bra finns förutsättningar för att kunna utöva en tydlig styrning och påverkan på arbetsgruppen. Tryggheten man funnit hos varandra öppnar upp för att ta in återkoppling från omgivningen (Sjøvold, 2008). Utmaningen i den externa kommunikationen ligger i att kunna kommunicera på ett tydligt sätt med en röst även i situationer som kräver snabba beslut där medarbetarna ges inflytande i beslutsprocessen. Hur sker kommunikationen ut mot medarbetarna i ett delat ledarskap? Hur hanterar man avrapporteringen till högre chef? Vilket utrymme finns att fatta beslut utan att förankra detta hos kollegan?

Det är i den externa kommunikationen ut mot medarbetarna som samarbetet i det delade ledarskapet sätts på prov. Berit beskriver hur viktigt det är att personalen inte upplever att den ena är mer chef än den andre eller att ledarskapsstilen skiljer sig åt så att det finns ”den onde” och ”den gode”. Risken finns alltid att man är bra på olika saker och att den ena chefen i högre utsträckning exempelvis får ta de ”svåra samtalen” än den andre. Sådana chefsymboler är viktiga att ge akt på för att ledarskapet ska uppfattas som jämlikt (Holmberg och Söderlind, 2004).

Fanny och Erika kunde också känna hur personalen testade deras ledarskap till en början genom att först vända sig till en av dem och om de där blev nekade, istället försöka få igenom sin vilja genom att tala med den andre. Samtidigt menar Berit att detta krav på samordning också kunde ses som en styrka. Till skillnad från ett enskilt ledarskap så uppstår ett ansvar inför en kollega vid ett fattat beslut. Detta kan stärka en att hålla fast vid en linje även när det stormar och orsakar missnöje hos enskilda medarbetare. Ansvaret för varandra ger även möjlighet till återkoppling och tillfälle att diskutera frågeställningar på ett sätt som inte ges i ett enskilt ledarskap. Lena uttrycker det som att man sällan får återkoppling från medarbetarna annat än när något gått fel. Nu finns någon som på ett ärligt sätt också kan visa på positiva resultat och ifrågasätta på ett konstruktivt sätt. Delat ledarskap leder till ett bättre tänkande där informationshantering och problemlösningsförmågan förbättras, man får möjlighet att ”begripa ihop” med en annan person (Döös et al, 2010).

Ledarskapsformen bygger på ett förtroende för varandra. I ett delat ledarskap har du inte samma kontroll över besluten som i ett enskilt ledarskap. Som enhetschef har du ständigt ögonen på dig. Genom dina handlingar och det du säger skickar du signaler till de anställda. Att få vara själv och endast behöva svara för sina egna beslut ger sannolikt en ökad känsla av kontroll än när du är beroende av en annan person i ditt ledarskap. Detta ger verksamhetschefen Klara uttryck för när hon berättade om känslan i sitt nuvarande ledarskap från att tidigare arbetat som biträdande chef och nu själv ”sitter med ratten och pedalerna”.

Denna känsla av kontroll kan också underlätta beslut om införande av informations- och mötesstrukturer som i det delade ledarskapet skulle kunna uppfattas som stelbent och tecken på att den informella kommunikationen dem emellan är otillräcklig. Nina ger uttryck för detta i sitt enskilda ledarskap när hon pekar på hur hon upplever att kommunikationen förbättrats då mötesstrukturen blivit tydligare.

Styrkan i det delade ledarskapet har också kunnat användas i konfliktsituationer mellan medarbetare. Cecilia och Diana beskriver hur deras närvaro haft en lugnande effekt vid en medlingssituation där de båda närvarat. Genom att vara två närvarande chefer ökar möjligheterna att få problemet belyst från fler perspektiv (Döös et al, 2010) samtidigt som ledarskapet ger tyngd till att lägga fast de gemensamma spelreglerna. Även konflikter som uppstår mellan chef och medarbetare har enligt Johanna kunnat hanteras på ett bättre sätt genom att det funnits en ventil för chefen som många gånger kan vara mer begränsad i sin frihet att ge uttryck för känslor som kan uppstå i sådana situationer.

I intervjun med Nina, som även har erfarenhet av ett delat ledarskap, framkommer att hon som enskild chef känner ett större helhetsansvar för avdelningen. Även om hon i det delade ledarskapet formellt hade ett gemensamt ansvar för hela avdelningen så fanns ändå en tydlig uppdelning som kom till uttryck just vid utvecklingssamtal och lönesamtal. Till sin hjälp har Nina en underställd sektionsledare, Petra, som också har möjlighet att gå in och ersätta frånvarande sjuksköterskor. Även verksamhetschefen Klara, som tidigare innehaft en biträdande chefsbefattning, menar att det var lättare röra sig ute i verksamheten när hon var biträdande chef och inte stod i centrum på samma sätt som enhetschefen. Min tolkning är att det är mer accepterat, i den hierarkiska organisationskultur som präglar vård- och omsorgsbranschen (Lundin och Sandström, 2010), att en sektionsledare eller biträdande chef går in och ersätter den operativa personalen än att enhetschefen gör detta. Därmed inte sagt att enhetschefen inte har den möjligheten.

Verksamhetschefen Johanna kan uppleva att samarbetet inom den egna avdelningen med delat ledarskap ibland kan ske på bekostnad av samarbetet med andra avdelningar. Just i ledningsgruppen får hon stöd av ett flertal av de intervjuade som menar att en avdelning som representeras av två chefer kan bli väldigt starka i förhållande till den enskilde chefen. Berit kan även reflektera över att hennes behov av att nyttja andra chefer som bollplank inte är lika stort i och med att hon delar sitt ledarskap med Anna. Cecilia menar vidare att det finns ett ökat behov av självkritik för att undvika att man i den gemensamma glädjen att driva förändring inte tar samma hänsyn som man kanske skulle gjort i ett enskilt ledarskap. Hon ser att gemensam handledning med övriga enhetschefer skulle kunna vara ett sätt att stimulera till ökad självreflektion.

5.3.1 Sammanfattning

Upplevelsen hos de intervjuade är att man får ett kraftfullare ledarskap när man är två bakom ett fattat beslut än när man är ensam. Kraften i detta kan användas även när man inte är tillsammans då ansvaret att hålla ihop finns kvar. Men kraften kan också bli ett problem om det uppstår en obalans i förhållande till andra, enskilda chefer. I samtalen framkommer även att styrkan i den externa kommunikationen kan ske på bekostnad av lyhördheten och förmågan att ta in andras perspektiv när väl ett beslut är fattat. Behovet av återkoppling från andra upplevs inte som lika stort i det delade ledarskapet som när man är tvungen att agera på egen hand. Balansgången i att antingen kraftfullt driva en gemensam linje eller att dela upp ansvaret för att öka frihetsgraden kan vara svår. I de fall där det delade ledarskapet till stor del är uppdelat finns risken för att helhetsansvaret går förlorat.

5.4 Skapa

När samarbetet nått en sådan trygghet och stabilitet att man inte längre är beroende av att stämma av normer och gränser uppstår en känsla av att allt flyter (Sjøvold, 2008). Skapandekraften av ett delat ledarskap kan visa sig på flera plan. Dels kan det ske en individuell utveckling där man utvecklas både som person och chef. Det kan också ge resultat för organisationen i form av ökad ledarkompetens och tillgänglighet (Holmberg och Söderlind, 2004). Hur påverkas individ och organisation av ett delat ledarskap? Hur upprätthålls ett fungerande delat ledarskap?

Det är väldigt tydligt hos de intervjuade som delar ett ledarskap att man kommit varandra väldigt nära utan att man startat med den närheten. Gemensamt är att de blivit rekryterade till ett delat ledarskap utan att ha någon närmare kännedom om den person som de förväntas arbeta tillsammans med. Tidigt i processen har man bestämt sig för att man själva verkligen vill detta också. Med tiden har sedan banden stärkts mellan dem och man törs utmana varandras tankemönster.

I takt med att det delade ledarskapet stärks och man blir mer samspelta så tycks detta även inverka positivt på arbetsgruppen. En ensam, stressad chef kan vara svår att närma sig med sina frågor till skillnad från ett delat ledarskap där cheferna är i harmoni med varandra (Döös et al, 2010). Lena beskriver hur hon med tiden lärt känna hela personalgruppen och tillgodogjort sig kunskap för att finna nödvändig information. Detta återspeglas i personalgruppen genom att man också känner sig tryggare om någon av cheferna skulle vara frånvarande. Johanna lyfter istället fram möjligheten att vara närvarande och tillgänglig vilket ökar möjligheten att fånga upp frågor hos medarbetarna.

Förutom möjligheten att kunna möta fler medarbetare i personliga möten så lyfts även möjligheten att kunna slappna av från ansvaret när man är borta från jobbet. Cecilia och Diana beskriver hur de upplever det lättare att stänga av arbetet under semesterperioder eller vid sjukdom då känner en trygghet i att den andre finns på plats. Maria understryker vikten av att må bra och fungera även utanför jobbet där det delade ledarskapet haft stor betydelse för hennes personliga utveckling även privat. Att just den egna arbetssituationen förbättras av ett delat ledarskap är ett vanligt svar i tidigare undersökningar (Döös et al, 2010)

Bland övriga resultat av det delade ledarskapet nämns möjligheten att ”använda varandra som bollplank”, kunna stödja varandra i svåra beslut och en ökad arbetsglädje. Beträffande farhågor om otydlighet och ökad tidsåtgång vid beslut i ett delat ledarskap så menar Berit och Anna att ledarskapet behöver tid att mogna fram, men när väl en ”professionell intimitet” genom tät dialog vuxit fram så kan de flesta besluten fattas utan att man ständigt behöver konsultera varandra. Man har byggt en gemensam plattform som ger utrymme för opposition utan att förtroendet för varandra påverkas negativt. Sjøvold (2008) uttrycker det som att man inte går och funderar över vad som är den egentliga innebörden i det som någon sade, istället frågar man rakt på sak.

I vilken utsträckning det delade ledarskapet haft någon påverkan på samarbetet hos medarbetarna internt och med andra avdelningar är svårt att uttala sig om. Verksamhetschefen Ingela tycker sig ändå kunna se tendenser till att det delade ledarskapet på ett positivt sätt ökat samarbetet inom den egna enheten. Erika talar om en ökad respekt för varandra och känsla av rättvisa på frågan om hur det delade ledarskapet kan återspeglas hos medarbetarna. Samtidigt finns en risk, som påpekats i föregående avsnitt om ”Styrning”, att det delade ledarskapet kan

innebära en ökad autonomi från den övriga organisationen. När det gäller påverkan på ekonomi eller prestation så är det dock inget som verksamhetschefen Johanna har kunnat utläsa i sitt underlag.

I samtal kring hur det delade ledarskapet skulle kunna utvecklas vidare har det framkommit önskemål från enhetscheferna om administrativ avlastning för att kunna frigöra tid till ett mer coachande ledarskap ut mot medarbetarna. Att vara en närvarande ledare tycks särskilt viktigt i det caritativa ledarskapet där höga krav ställs på medarbetarnas närvaro i mötet med patienterna för att upprätthålla en vårdande kultur och ett positivt arbetsklimat (Rosengren, 2008). Lena och Maria uttrycker tankar om att skifta den personal man delat upp mellan sig i syfte att ytterligare minska sårbarheten och risken för att en dold uppdelning växer sig stark.

Verksamhetschefen Ingela kan se ett behov av en grupphandledning som syftar till att stärka samarbetet mellan de olika enheterna, snarare än att stärka det individuella ledarskapet eller ledarskapsparet. Sammantaget är hon nöjd med hur det delade ledarskapet fungerar vilket är en uppfattning som hon delar även med övriga verksamhetschefer och de intervjuade enhetscheferna som delar ledarskap med varandra.

5.4.1 Sammanfattning

Att kunna vara en närvarande ledare tycks särskilt viktigt i en sjukvårdsmiljö där närvaron i det personliga mötet till stor del bidrar till kvalitén i vårdsituationen. Här tycks det delade ledarskapet kunna skapa en ökad tillgänglighet för cheferna. Detta bekräftas i intervjuerna där det även framkommer att det delade ledarskapet inte bara ökar medarbetarnas trygghet att kunna nå sin chef, utan även att cheferna själva känner sig mer bekväma i att vara frånvarande från arbetet. Att kunna lämna över till en person med fulla befogenheter där man utvecklat en samsyn kring verksamhetens styrning innebär en frihet att också vara närvarande och tillgänglig i det privata livet. Även om det överlag är mest positiva erfarenheter av delat ledarskap som framkommer hos de intervjuade, såväl bland verksamhetschefer som bland enhetscheferna, så ger denna studie inget stöd för att det delade ledarskapet skulle vara överlägset det enskilda vid en jämförelse av det ekonomiska eller prestationsmässiga resultatet. I intervjuerna framkommer också att det tar ett tag innan det delade ledarskapet har satt sig för cheferna som delar och utåt mot medarbetare och kollegor. Av de risker som teorin lyfter fram med det delade ledarskapet (jmf tidigare avsnitt under Teorigenomgång) så kan de intervjuade känna igen situationer där ledarskapet testats, men upplever ändå att de varit hanterbara.

5.5 Tillsätta och avveckla eller förändra

Att påbörja ett delat ledarskap innebär en rekrytering där man inte bara söker efter duktiga chefsämnen, utan dessutom behöver finna personer som kan arbeta nära ihop och utvecklas tillsammans. Tidigare forskning pekar på att de bör komplettera varandra avseende färdigheter och emotionell orientering (O'Toole et al, 2002). Är det nödvändigt? Avvecklingen av ett delat ledarskap kan ske så att en del lämnar eller att hela ledarskapet avvecklas för att ersättas av något nytt. Vad är viktigt att tänka på vid tillsättningen? Vad innebär en avveckling eller förändring av ett delat ledarskap och hur förbereder man sig på detta?

Ingen av de intervjuade som arbetar i ett delat ledarskap har påbörjat detta med en kollega som de kände sedan tidigare. Samtidigt är det intressant att notera att just osäkerheten att arbeta så nära inpå en okänd person var en bidragande orsak till att Nina valde ett fortsatt

enskilt ledarskap när hennes delade ledarskap avslutades. För den enskilde tycks en delaktighet i rekryteringsprocessen och en inkörningsperiod där man ges tid att i lugn och ro lära känna varandra vara eftersträvansvärt. Utifrån att enskilt ledarskap är den etablerade ledarskapsformen kan ett införande av delat ledarskap även behöva förankras ute hos medarbetarna och gemensamma mål upprättas (Isemo och Lidström, 2010). Om ”lugn och ro” i uppstarten är nödvändigt för att nå ett fungerande delat ledarskap är dock inte självklart. Istället har flera av ledarparen haft en turbulent startsträcka där man kommit in i samband med en större omorganisation med knappa resurser och oklara strukturer där det ställts krav på snabba beslut. Cecilia och Diana kan uppleva att den gemensamma krishanteringen gjorde att de tidigt kom varandra nära.

Vad som däremot framstår som en viktig förutsättning är en geografisk närhet till varandra (Holmberg och Söderlind, 2004; Döös et al, 2010) som möjliggör en nära och personlig kommunikation samt en gemensam och tydlig styrning. Även om det, som i Gertruds och Hannas fall, är möjligt att kombinera ett delat ledarskap med ett enskilt ledarskap så är det vanligaste att man arbetar en stor del tillsammans och även har sina arbetsrum bredvid varandra. Verksamhetschefen Ingela pekar på hur avdelningar som arbetar nära varandra kan utveckla något som kan liknas vid ett delat ledarskap på ett naturligt sätt. Samtidigt kunde Klara se hur misslyckade försök gjorts att slå ihop enheter och skapa ett delat ledarskap där de organisatoriska förutsättningarna inte funnits med en gemensam ledning.

Cecilia och Diana kan se att kravspecifikationen behöver anpassas vid rekryteringen till ett delat ledarskap. Frågor om grundläggande värderingar och ambitionsnivåer behöver enligt dem få större utrymme. De kan också känna att det delade ledarskapet ställer krav på en personlig mognad som kan vara svår att finna hos en nybliven chef. Verksamhetschefen Klara talar i liknande termer när hon trycker på egenskaper som ödmjukhet och prestigelöshet. Och det kanske viktigaste, att man verkligen vill arbeta tillsammans i ett delat ledarskap. Personkemin, att passa ihop personlighetsmässigt, betraktas som en förutsättning för att legitimera det delade ledarskapet (Isemo och Lidström, 2010).

Att samarbetet går trögt till en början bör dock inte automatiskt tolkas som att personerna inte trivs med varandra. Verksamhetschefen Johanna menar att det behöver gå en tid innan samarbetet har utvecklats och utesluter inte handledning som ett möjligt stöd i denna fas. Om det är mest lyckosamt att rekrytera personer som kompletterar varandra eller det är devisen ”lika barn leka bäst” som gäller, framkommer inte i den här undersökningen. Sannolikt finns behov av en gemensam ledarskapskompetens och personlighet som gör att man fungerar i sin chefsroll så att man har ”hela chefer” även i ett delat ledarskap som verksamhetschefen Johanna uttrycker det. När väl den gemensamma bottenplattan är lagd så finns möjlighet att dra nytta av och uppskatta varandras olikheter (Döös et al, 2010). Då det enbart ingått kvinnor i undersökningen saknas närmare studier av i vilken utsträckning en blandning av manligt och kvinnligt perspektiv borde beaktas vid tillsättningen även om Johanna ser positivt på att detta eftersträvades i en framtida rekrytering.

En viss förvåning uttrycks över att det inte skett någon mer strukturerad utvärdering av det delade ledarskapet av Erika och Fanny. Framförallt i anslutning till att man tillträdde fanns en osäkerhet kring om detta verkligen skulle fungera. En grundlig avstämning skulle kunna fånga upp viktiga signaler ifall det delade ledarskapet inte utvecklades på ett gynnsamt sätt. Att utvecklingen av det delade ledarskapet ändå följts med stort intresse ger verksamhetschefen Ingela uttryck för när hon valde att ge ett något kortare chefsförordnande än vad som är brukligt utifrån en önskan om att utvärdera samarbetet. Hon beskriver även en

mer omfattande rekryteringsprocess vid tillsättandet än vad som var normalt vid en chefsrekrytering.

Avvecklingen är en fråga som blir mer komplex i ett delat ledarskap än när en enskild chef väljer att sluta. Anna beskriver hur en separation kan bli en känslös process, särskilt i de fall där denna uppstår plötsligt och utan föregående diskussion. Att kunna prata med varandra om allt är viktigt för förtroendet i det delade ledarskapet (Döös et al, 2010). Samtidigt uppvisar man en svårighet i att kunna tala om en framtida separation som trots allt är oundviklig. Förr eller senare kommer någon att söka en annan tjänst, bli rekryterad till en annan position, pensioneras eller sluta sin tjänst av något annat skäl. Detta är fullt naturligt, men det pågående samarbetet vilar också på en lojalitet mot varandra. Tankar på en framtida separation tycks kopplade till situationen här och nu där en ny partner ställs mot den nuvarande relationen. Det kommer exempelvis till uttryck i form av överenskommelser om att ”slutar en så slutar båda” som Anna och Berit uttryckte. Det är heller inte otänkbart att en separation skulle innebära någon form av saknad där den nyrekryterade skulle jämföras med den som lämnat om någon i det delade ledarskapet väljer att vara kvar. Lösningen kan ligga i att upprätthålla en öppenhet mot varandra och ta upp frågan innan den blir aktuell (Holmberg och Söderlind, 2004).

När väl ett delat ledarskap inarbetats i organisationen och detta accepterats väl av personalen så kan detta tala för att det ändå är värt att fortsätta på den inslagna vägen. Verksamhetschefen Ingela menar att hon troligen skulle försöka att rekrytera en ny person att komplettera den kvarstående chefen, även om detta skulle innebära en större utmaning än att övergå till ett enskilt ledarskap. En del av motsättningarna till ett delat ledarskap skulle kunna härledas till att det ännu inte är ett etablerat arbetssätt och att organisationen behöver tid att vänja sig (Isemo och Lidström, 2010).

5.5.1 Sammanfattning

De intervjuade chefsparen har inte känt varandra innan de rekryterades till det delade ledarskapet och detta är heller inget de betraktar som någon nackdel. Istället understryks behovet av en grundlig rekrytering där både värderingar och ambitionsnivåer behöver matchas. En geografisk närhet till varandra i arbetet och en gemensam ledning är andra faktorer som bedöms viktiga. En gemensam bakgrund är inte nödvändig, men då förmågan att utveckla ett så nära och jämställt samarbete med en kollega tillkommer som en förutsättning, vid sidan om den grundläggande ledarskapskompetensen, talar detta för att det kan vara nödvändigt med någon form av föregående chefserfarenhet. En avveckling av ett delat ledarskap innebär att en nära relation bryts. De intervjuade ger uttryck för att en framtida separation kan vara svår att närma sig samtidigt som den kan underlättas genom att sakfrågan diskuteras öppet utan koppling till deras nuvarande samarbete. Vid ett beslut om att arbeta vidare med ledarskapsformen eller återgå till ett enskilt ledarskap bör tidsaspekten beaktas då det tar tid att etablera ett nytt arbetssätt.

5.6 Analysens slutsatser

Det som främst skiljer det delade ledarskapet från ett enskilt ledarskap är att två eller fler personer delar på ledarskapet och att dessa personer samt omgivningen behöver förhålla sig till detta. Det delade ledarskapet kan ta sig många uttryck, men det jag valt att fokusera på är det som även betecknas samledarskap. Det kan beskrivas som ett delat ledarskap, vanligen mellan två personer, där såväl ansvar som de huvudsakliga arbetsuppgifterna är gemensamma. Denna ledarskapsform innebär ett tätt samarbete med varandra vilket

förutsätter att man trivs i varandras sällskap, men där en enad och tydlig styrning kan skapa möjligheter för såväl individ som organisation.

5.6.1 En fungerande personkemi

Undersökningen ger gott stöd för att man kommer varandra väldigt nära i ett delat ledarskap där ansvar och arbetsuppgifter huvudsakligen är gemensamma. Flera av de intervjuade understryker vikten av en fungerande personkemi som bygger på gemensamma värderingar och förtroende för varandra. Döös et al (2010) använder begrepp som ”bottenplatta” och Carlson och Grunewald (2008) konstaterar att ”personkemin är avgörande” i denna ledarskapsform. Det förekommer också ett flertal liknelser vid föräldrarollen och äktenskapet där en del av de intervjuade menar att de kan känna igen sig i behovet av att ha en nära relation för att kunna fungera och vara enade utåt. Detta talar för att det kan vara relevant att lära från relationspsykologin vad som bygger långvariga och goda relationer. Här finner vi exempelvis faktorer som nyfikenhet för varandra, ömsesidig respekt och en balans mellan att stå varandra nära samtidigt som man tillåter varandra att utvecklas individuellt (Rusz, 2009). Samtidigt har de intervjuade cheferna varit rekryterade för ett delat ledarskap med ett definierat uppdrag och förväntas skapa en fungerande relation. Detta kan vara gynnsamt för att så också sker. Sjøvold (2008) menar att en grupp som saknar en klart definierad uppgift och tydlig ledning har små möjligheter att utvecklas vidare till produktivt samarbete.

5.6.2 Samarbete med varandra och med omgivningen

För att det delade ledarskapet ska kunna utgöra en effektiv styrning krävs samarbete. Förutom det interna samarbetet inom det delade ledarskapet behöver man ha ett fungerande, gemensamt samarbete utåt mot överordnade, kollegor och underordnade medarbetare där man kommunicerar ett enat ledarskap. I samspelet är det centralt att skapa en samsyn kring mål och arbetssätt, där man i en laganda håller ihop mot omvärlden (Sjøvold, 2008). Den kommunikativa förmågan kommer därför att vara viktig och detta ger också de intervjuade uttryck för. Här underlättas också kommunikationen av den närhet och jämställdhet som råder i relationen hos de intervjuade cheferna. Då man känner varandra väl och vet var man har varandra uppstår sällan konflikter och det går snabbt att stämma av den löpande verksamheten. I mina intervjuer framkommer att det kan ta flera år innan denna relation har utvecklats, vilket också stöds av tidigare forskning (Döös et al, 2010) som betonar vikten av att ha en nära dialog med varandra i den inledande fasen. De intervjuade som prövat ett tredelat ledarskap vittnar om svårigheter att nå ett sådant samarbete när man är fler än två. Detta kan vara en förklaring till att det tvådelade ledarskapet är den vanligaste formen (Döös et al, 2005) av delat ledarskap.

5.6.3 En enad och kraftfull styrning

I den styrande, produktiva fasen prövas den utarbetade ”lagandan” i det delade ledarskapet och för att lyckas krävs en ödmjukhet för att reducera avståndet mellan ”vi” och ”de andra” (Sjøvold, 2008). En vanlig farhåga är att det delade ledarskapet ska upplevas som otydligt (Holmberg och Söderlind, 2004), men hos de intervjuade framkommer snarare en vaksamhet inför att upplevas som alltför kraftfulla och självständiga i sitt delade ledarskap. Styrkan visar sig inte bara utåt, utan även i samspelet mellan de delande cheferna. Ett gemensamt fattat beslut är en förpliktelse dem emellan vilket framkommer i intervjuerna där man talar om ett ansvar att stå fast vid det man kommit överens om även när det handlar om obekväma beslut. I situationer där det uppstår konflikter mellan medarbetare och man är tvungen att agera medlare så har styrkan i det delade ledarskapet kommit till uttryck genom både genom de

ökade möjligheterna att finna konstruktiva lösningar som det även ger en ökad auktoritet åt ledarskapet. När konflikten står mellan chef och medarbetare kan ibland medarbetarna uppleva det som svårt att få gehör för sina synpunkter när man ska möta ett chefspar som står enade (Döös et al, 2010). I intervjuerna framkommer att detta inte bara kan upplevas av underställda medarbetare utan även kan uppstå i mötet med chefskollegor på andra avdelningar. Detta understryker vikten av självreflektion över förmågan att inte hänge sig åt ett auktoritärt ledarskap utan istället bejaka det caritativa ledarskapets principer (Rosengren, 2008) att främja goda relationer.

5.6.4 Ett delat ledarskap för att skapa ett gemensamt resultat

I Sjøvolds (2008) modell för grupputveckling handlar den sista fasen om att skapa nytt, bli något mer och växa. Förutsättningarna för detta är en trygghet i gruppen, intresse och nyfikenhet inför de som finns utanför gruppen samt en hög kvalitet på kommunikationen. Mycket av detta ger de intervjuade också uttryck för. Det delade ledarskapet har fört cheferna som arbetar i detta närmare varandra. De uttrycker att de känner varandra väl. De har utvecklat en nära kommunikation och en samsyn kring arbetsätt och målsättningar. Detta har resulterat i en ökad trygghet i deras ledarskap där de också vågar ifrågasätta varandra och gemensamt finna nya lösningar. I det dagliga arbetet kan de täcka upp för varandra vilket ger en ökad närvaro och tillgänglighet till medarbetarna. De beskriver även hur det upplevs lättare att koppla av från jobbet vid egen frånvaro på grund av exempelvis semester eller sjukdom, när man vet att det finns en kollega på plats som är lika insatt i verksamheten. Det är också tydligt att de intervjuade upplever att fördelarna tydligt överväger nackdelarna även om man medger att det tagit tid och kraft att nå fram till ett gemensamt ledarskap. I den processen har också flera tagit hjälp av extern handledning. I den fortsatta utvecklingen önskar cheferna en administrativ avlastning för att ytterligare stärka relationen till sina medarbetare samtidigt som deras verksamhetschefer gärna såg ett ökat samarbete mellan de olika avdelningarna.

5.6.5 En gemensam resa, med en start och ett slut

Flera av de intervjuade beskriver en omtumlande start där de förutom att hantera en ny ledarskapsform även haft en stor organisationsförändring att hantera. Somliga av de intervjuade menar att detta kan ha bidragit till att man snabbt kom varandra nära samtidigt som det också varit påfrestande. De intervjuade chefsparen är alla kvinnor, flera med lång erfarenhet som chefer och med mycket livserfarenhet. De vittnar om ett engagemang redan från start där man ville arbeta tillsammans för att gemensamt utveckla verksamheten. Man räds inte att behöva arbeta så nära in på varandra, utan ser det snarare som en förutsättning för kunna utöva ett delat ledarskap. Såväl O'Toole et al (2002) som Döös et al (2010) pekar på fördelarna med olikhet i rekrytering där cheferna ges möjlighet att komplettera varandra. Det som slår mig i intervjuerna är snarare en likhet hos varandra i chefsparen. De är av samma kön, har en liknande bakgrund inom vården med stor fackkunskap inom området, är i de flesta fallen ungefär lika gamla och har ett flerårigt ledarskap bakom sig som gett dem en grundtrygghet och en personlig mognad. Min slutsats är att likheter hos de som ska arbeta i ett delat ledarskap är nog så viktigt att beakta vid en rekrytering som skillnaderna för att de ska fungera bra tillsammans. Kraven som ställs på en chef vid rekrytering till ett delat ledarskap kan inte heller vara lägre än vid ett enskilt ledarskap. Det är inte rimligt att de ska komplettera varandras tillkortakommanden. Eller som Johanna uttrycker det, medarbetarna förtjänar att möta en "hel chef" i det enskilda mötet.

Att komma varandra så nära som intervjupersonerna gjort i det delade ledarskapet innebär samtidigt att ett beroende utvecklas till varandra som kan skapa problem vid när det behöver

avvecklas eller ombildas. Beroendet uttrycks i form av stark lojalitet till varandra och disciplin att hålla fast vid gemensamma beslut (Sjøvold, 2008). Flera av de intervjuade har haft svårt att närma sig det faktum att de en dag kommer att gå skilda vägar. Maria kan även känna en saknad av sin kollega de dagar som hon arbetar själv. Slutsatsen är att de starka band som skapas bör beaktas i en separation och att den kvarvarande chefen bör ges möjlighet att påverka valet av ny samarbetspartner vid en eventuell nyrekrytering. Det stärker också tankar om vikten av att tidigt prata igenom hur man kan komma att avsluta det delade ledarskapet (Döös et al, 2010).

6. Diskussion och slutsatser

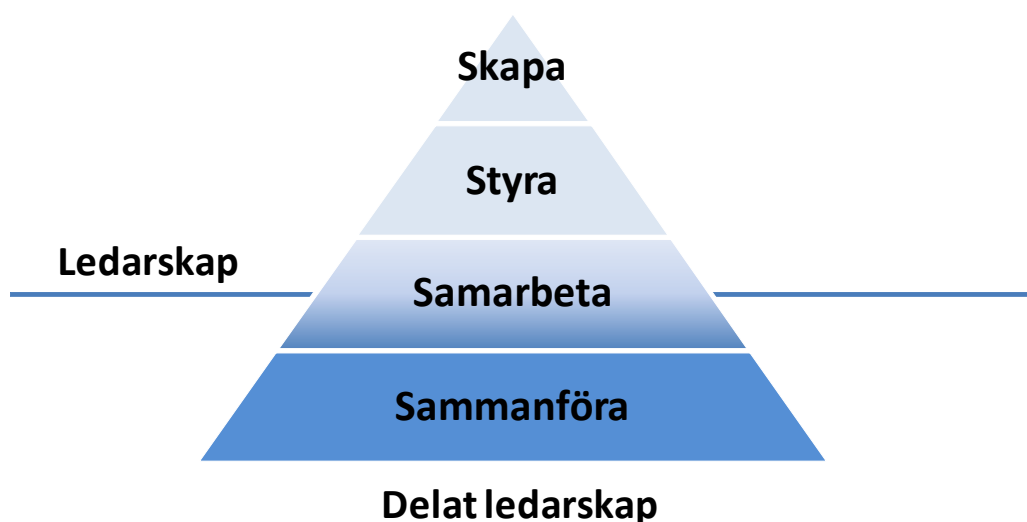
Det delade ledarskapet kan beskrivas i en livscykel som startar med en tillsättning. Hur en rekrytering av ett delat ledarskap bör ske för att uppnå bästa resultat är ett relativt outforskat område. Man kan finna stöd för att personerna bör vara olika varandra för att på så sätt komplettera varandra såväl som vikten av att ha gemensamma värderingar (Döös et al, 2010). Den första tiden kommer att präglas av ett utforskande av denna värdegrund hos varandra, hitta sina roller och bygga ett förtroende för varandra som stärker personkemin. Den personkemi som växer fram är grunden för att utveckla ett samarbete som kännetecknas av en nära och frekvent kommunikation för att säkerställa en gemensam linje. Det är nu kraften i det delade ledarskapet kommer till uttryck där man tillsammans kan styra även större enheter. När man säkerställt ett tydligt ledarskap bör detta också kunna utläsas i verksamhetens resultat i form av ökad kvalitet och måluppfyllelse.



Figur 5. Det delade ledarskapets livscykel startar då personer sammanförs med en vilja att arbeta tillsammans i ett nära samarbete. När man är trygga med varandra kan man utöva en gemensam styrning som med tiden kan skapa nya möjligheter.

6.1 Ledarskap 2.0

Delat ledarskap kan beskrivas som en process där de som delar ledarskapet behöver kunna utveckla en nära relation till varandra såväl som en förmåga att samarbeta och leda medarbetare. Så är det inte i ett enskilt ledarskap. Att arbeta i ett delat ledarskap ställer högre krav på dig som ledare där du ständigt har ett ansvar att stämna av ditt ledarskap med den eller de som delar ledarskapet med dig för att säkerställa samsyn och tydlighet. En chef behöver kunna samarbeta med sin personal för att kunna styra mot ett önskat resultat. I ett delat ledarskap skall personer dessutom sammanföras i en fungerande personkemi och ett samarbete inom ledarskapet.



Figur 6. Det delade ledarskapet ställer krav på att lyckas sammanföra personer till ett enat ledarskap i samarbete som sedan kan styra verksamheten och skapa resultat.

Slutsatsen är att i ett delat ledarskap där ansvar och arbetsuppgifter är gemensamma behöver det finnas en fungerande personkemi, en känsla av att trivas tillsammans. Detta är grunden för att ett fungerande samarbete ska kunna växa fram. Ett samarbete internt inom ledarskapet och externt ut mot medarbetarna för att kunna utöva en effektiv styrning i syfte att åstadkomma resultat och utveckling. Här skiljer sig det delade ledarskapet från det enskilda som inte behöver ta hänsyn till relationen och samarbetet med en jämställd kollega. Om det enskilda ledarskapet är ledarskap 1.0 så kan det delade ledarskapet uttryckas som ledarskap 2.0. Ett modernare ledarskap med ökade möjligheter, men som också innebär större risker.

6.2 Möjligheter och risker med ett delat ledarskap

Samtidigt som undersökningen visat på flera möjligheter som det delade ledarskapet öppnar i form av att de upplevt en ökad tillgänglighet för medarbetarna, ökad problemlösningsförmåga och en ökad trygghet som gett effekt såväl i arbetet som i privatlivet. Våldigt lite negativa erfarenheter har framkommit i intervjuerna även om det delade ledarskapet även innebär ett risktagande. Risker i form av ett otydligt ledarskap, ständiga interna konflikter, inbördes rivalitet och situationer där medarbetare spelar ut cheferna mot varandra (Döös et al, 2010). Anledningen till detta kan vara att många finner det naturligt att tidigt avsluta det delade ledarskapet och återgå till ett traditionellt enskilt ledarskap när dessa problem uppstår och upplevs som oöverstigliga. Det kan också vara så att när väl det uppstått en stabil grund, en fungerande personkemi, så ger detta goda möjligheter att också hantera problem som uppstår i samarbetet med varandra. Samtliga intervjuade enhetschefer som delar ledarskapet och dess verksamhetschefer har uttryckt att man tycker ledarskapsformen fungerar bra i de aktuella fallen.

6.3 Kritiska faktorer

Personkemin framstår som central i ett delat ledarskap. En känsla för varandra som gör att man vill arbeta tillsammans trots att man förstår att detta kommer att innebära en hel del prövningar. Gemensam grundsyn, prestigelöshet och förtroende för varandra (Holmberg och Söderlind, 2004) är sådant som jag menar är byggstenar i en god personkemi. Det framförs även att ansvar och arbetsuppgifter måste vara tydliggjorda och att ledarskapet är förankrat i ledning, hos kollegor och bland medarbetare (Döös et al, 2010, Holmberg och Söderlind, 2004) samt en rad andra förutsättningar (Lambert-Olsson, 2004). Bland de som delar ledarskap i denna undersökning finns exempel där samarbetet vuxit fram i en kaosartad miljö, men där problem och hinder övervunnits mycket tack vare att man verkligen ville arbeta tillsammans och värnade sin relation.

6.4 Är delat ledarskap alltid eftersträvansvärt?

Sjøvold (2008) konstaterar att det inte finns något direkt samband mellan en grups mognadsnivå och dess effektivitet. Han exemplifierar med ett idrottslag där det är lika viktigt att den individuella hjälten tydligt framträder som att det tydligt framgår vem som bär "skulden" i motgång. Här är individualism satt i system och chanserna till framgång skulle därmed minska om man försökte utveckla laget till en "nyskapande"-nivå. Jag kan på ett liknande sätt se att det finns situationer som kräver ett annat sorts ledarskap som bygger på snabba beslut utan utrymme för diskussion eller ifrågasättande. Förutom lagkaptenens roll under pågående match, kan man tänka sig brandchefens ledarskap under en utryckning eller befälets ordergivning i strid. Detta utesluter inte ett delat ledarskap även för dessa yrkesgrupper eftersom den största delen av ledarskapet inte sker i akuta situationer. När verksamheten ska utvärderas och nya lösningar behöver utvecklas framstår det delade

ledarskapet som ett intressant alternativ. Många minns säkert ledarduon Lars Lagerbäck och Tommy Söderberg som blev Lars-Tommy med svenska folket när de tog fotbollslandslaget till EM 2000, VM 2002 och EM 2004 (Holmberg och Söderlund, 2004). Inom vården, med höga krav på närvaro och tillgänglighet, kommer vi sannolikt att se mer av delat ledarskap samtidigt som det finns ett strikt medicinskt ansvar som inte kan delas.

6.5 Sjøvolds modell

I undersökningen har jag försökt att använda mig av Endre Sjøvolds modell för grupputvecklingsprocesser. Modellen är skapad för att analysera grupper om minst tre personer där det ingår någon form av ledarskap från någon eller några av deltagarna. I det delade ledarskapet som jag studerat har endast två personer ingått och ledarskapet har riktats utåt mot medarbetarna, snarare än inåt mot varandra. En anpassning av modellen har därför varit nödvändig för att kunna tillämpas.

Sjøvold (2008) menar exempelvis att olika grupper fungerar bäst på olika nivåer (Reservation, Laganda, Produktion och Nyskapande). Jag menar att det delade ledarskapet behöver nå en Skapande-nivå som kännetecknas av att det råder en balans mellan omsorg, beroende, kontroll och opposition för att ett framgångsrikt delat ledarskap ska utvecklas. Jag väljer att tolka de fyra nivåerna som Sjøvold (2008) beskriver enligt nedan:

Reservation (Sjøvold, 2008) – Sammanföra

Relationsbyggande, omhändertagande och empati för de som delar ledarskapet med varandra står i fokus. De intervjuade ger uttryck för att personkemin är betydelsefull och att man finner en trygghet i sina roller.

Dominerande funktion: Omsorg

Laganda (Sjøvold, 2008) – Samarbeta

Värnar relationen inom det delade ledarskapet, men säkerställer också gemensamma normer och regler. Praktiska frågor kring arbetsfördelning och kommunikationsvägar måste lösas utan att det uppstår prestige och maktkamper.

Dominerande funktioner: Omsorg och Beroende

Produktion (Sjøvold, 2008) – Styrning

Ett utåtriktat, delegerande ledarskap som handlar om att utveckla medarbetarna. Det delade ledarskapet behöver finna en balans mellan en tydlig, kraftfull styrning och förmågan att vara lyhörd inför anställda och kollegor.

Dominerande funktioner: Omsorg, Beroende och Kontroll

Nyskapande (Sjøvold, 2008) – Skapande

Ett delat ledarskap i symbios som utmärks av en känsla av trygg samhörighet, ett tydligt ledarskap och en kreativ verksamhetsutveckling. Resultatet av det delade ledarskapet kan utläsas i form av ökad tillgänglighet, mindre av chefskap och mer av ledarskap med närvaro i mötet där det finns en öppenhet för nya arbetssätt.

Dominerande funktioner: Omsorg, Beroende, Kontroll och Opposition

Ett delat ledarskap behöver finna en balans i funktionerna omsorg, beroende, kontroll och opposition för att fungera. Till skillnad från vanlig gruppdynamik så har det delade ledarskapet ett ansvar att utöva en enad styrning där deras interna samarbete och utåtriktade ledarskap ständigt kommer att sättas på prov.

6.6 Förslag till vidare forskning

Denna undersökning visar på relationens betydelse i det delade ledarskapet och att delat ledarskap är en process mellan människor. Detta väcker många spännande frågor för framtida forskning. Behöver man tänka om vid rekrytering till ett delat ledarskap? Idag sker vanligen rekrytering till ledande positioner genom att de mest lämpade utifrån dokumenterade kvalifikationer kallas till individuella anställningsintervjuer där sedan ett slutligt urval görs. Vid rekrytering till ett delat ledarskap behöver hänsyn tas till hur lämpade just dessa personer är att arbeta ihop.

Kanske kan relationspsykologin bidra till att hitta framgångsrika ledarskapskonstellationer i framtiden. Beröringspunkterna är sannolikt många med parrelationens dynamik. För att finna svaret på vad som gör att ledarskapspar trivs tillsammans och lyckas med sitt ledarskap kan kanske vägledning ges i den forskning som följt äktenskapet och föräldraskapet. Även om en ledarskapsrelation inte bör jämföras med en kärleksrelation så är det tydligt att man kommer varandra nära i ett delat ledarskap och att det finns en förtroendegrund som bygger på omtanke, hänsyn och respekt inför varandra.

På liknande sätt kan man fundera kring när ett delat ledarskap behöver utvecklas, förändras eller avslutas. Malin Alfvén, legitimerad psykolog, menar att familjeterapeuten ofta arbetar med att stärka vi-känslan i relationen och ser det som ett varningstecken när man tar för givet att man tycker lika eller tänker mer i termer av jag och du (Alfvén och Hofsten, 2004). Ibland spricker förhållandet för att någon av parterna varit otrogen, förtroendet är förbrukat och separationen är ett faktum. Denna händelse föregås enligt Alfvén ofta av att parterna glidit isär och utvecklats olika. Vad händer i ett delat ledarskap om parterna utvecklas olika eller förtroendekriser uppstår? Hur kommer detta att påverka förmågan att samarbeta och utöva en enad styrning? Vad särskiljer ledarskapsutveckling i ett delat ledarskap från ledarskapsutveckling i ett traditionellt, enskilt ledarskap?

Samtidigt kan ett delat ledarskap inte bara utvärderas utifrån hur man trivs ihop. En förändring eller avveckling av ett delat ledarskap kan mycket väl motiveras av att man inte når uppsatta mål. Framtida forskning får här utvisa i vilken utsträckning detta är att hänföra till det delade ledarskapet, till de individuella chefernas egenskaper eller andra orsaker.

Den resa som forskningen av det delade ledarskapet innebär är bara i sin början.

7. Referenslista

7.1 Litteratur

Alfvén, Malin och Hofsten, Kristina (2004). *Skilsmässan. Om barn och föräldrar*. Stockholm: Bokförlaget Prisma AB.

Alvesson, Mats och Sköldbäck, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Blomquist, Christine och Röding, Pia (2010). *Ledarskap. Personen. Reflektionen. Samtalet*. Lund: Studentlitteratur.

Carlson, Östen och Grunewald, Pamela (2008). *Vägledning – delat ledarskap*. Göteborgs stadskansli, personalstrategiska enheten, ledargruppen.

Döös, Marianne och Wilhelmson, Lena (2003). Delat ledarskap – en trend i vardande? Ss. 323-344 i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv – en forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Döös, Marianne, Hanson, Marika, Backström, Tomas, Wilhelmson, Lena och Hemborg, Åsa (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Arbetsliv i omvandling 2005:15. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Döös, Marianne, Wilhelmson, Lena och Backström, Tomas (2010). *Chefer i samarbete – Om delat och utvecklande ledarskap*. Malmö: Liber AB.

Ekman, Gunnar (2003). *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber Ekonomi.

Ellström, Sarah och Wettler, Therese. *Delat ledarskap – en möjlighet i offentliga organisationer*. Uppsats. Lunds Universitet.

Eysenck, Michael (2000). *Psykologi. Ett integrerat perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Fast, Julius (1991). *Kroppsspråk på arbetsplatsen*. Svenska dagbladets förlag.

Forslund, Magnus (2009). *Organisering och ledning*. Norstedts Akademiska Förlag.

Fränkel, Dan (2004). *Ledning handlar om människor*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur AB.

Hammarström, Henrik, Hemmingsson, Robert och Rahm, Niklas (2008). *Samspel och samarbete*. Malmö: Liber AB.

Hartman, Jan (2001). *Grundad teori. Teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hjalmarson, Bengt (2003). *Medledarskap – Att skapa arbetsglädje genom delat ansvar*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

- Holmberg Kristin och Söderlind Eva (2004). *Leda genom att dela – Om delat ledarskap i praktiken*. Navigator Dialog.
- Isemo, Sanna och Lidström, Sara (2010). *Delat ledarskap – Ett möjligt alternativ till enskilt ledarskap*. Kandidatexamen. Göteborgs Universitet.
- Iwarson, Sten (2001). *Vårdens nya ledarskap – dialog och delaktighet*. Göteborg: Säve Förlag.
- Jackson, Brad och Parry, Ken (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- Kotter, John P (1996). *Leda förändring. Hur du blir framgångsrik på 2000-talet*. Malmö: Egmont Richter AB.
- Lambert-Olsson, Håkan (2004). *Delat ledarskap – om äkta och oäkta dubbelkommandon*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Larsson, Gerry och Kallenberg, Kjell (redaktörer) (2006). *Direkt ledarskap*. Försvarsmakten.
- Ledarna/Temo (2003). *Ledarnas chefsbarometer – om svenska chefers situation på arbetsmarknaden*. Stockholm: Ledarna.
- Lindgren, Astrid (1947). *Känner du Pippi Långstrump?* Stockholm: Rabén & Sjögren Bokförlag
- Lundin, Kerstin och Sandström, Björn (2010). *Ledarskap inom vård & omsorg*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Nilsson, Björn (2007). *Nära relationer – introduktion till relationspsykologi*. Malmö: Liber AB.
- Nilsson, Björn och Waldemarson, Anna-Karin (1994). *Kommunikation – Samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Rosengren, Kristina (2008). *En hälso- och sjukvårdsorganisation i förändring – Från distanserat till delat ledarskap*. Avhandling. Högskolan i Jönköping.
- Rubin, Lillian B. (1987). *Bara vänner. Vad vänskapen betyder i våra liv*. Stockholm: Natur och kultur.
- Rusz Eva (2009). *Relationskoden – De sex viktigaste koderna för ett bättre relations- och sexliv*. Stockholm: Norstedts.
- Sahlgrenska Universitetssjukhuset (2009). *Chefsstruktur inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset*. Diarienummer SU 117-101/2009. Verkställighetsbeslut SD 9/2009.
- Sjöberg, Lennart och Tollgerdt-Andersson, Ingrid (1985). *Vad är personkemi*. Stockholm: Scandinavian Executive Search, SES.
- Sjøvold, Endre (2008). *Teamet – Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. Malmö: Liber AB.
- Thylefors, Ingela (2000). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Natur och kultur.

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Wall Berséus, Ann-Britt (2004). *Chef och ledare – en bok om arbete*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur AB.

Widén, Linda och Severed, Karin (2010). *Delat eller ensamt ledarskap inom vården: Vad föredrar medarbetarna?* Magisteruppsats. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Wikström, Ewa och Dellve, Lotta, Västra Götalandsregionen (2006). *Hållbart ledarskap i sjukvården*. Sahlgrenska akademien och Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet samt Västra Götalandsregionen.

Ylander, Christian och Larsson-Lindman, Björn (1987). *Makt och rädsla*. Natur och Kultur.

7.2 Elektroniska källor

Carlsson, Reidar (2010). *Nackdelarna är oftast större*. Norrtelje tidning, 17 januari 2011. Hämtad 31 mars 2011 från: <http://norrteljetidning.se/nyheter/ledare/1.1069213-nackdelarna-ar-oftast-storre>

Dunås, Elin (2010). *Så lyfter du gruppen med personkemi*. Intervju med teamdesignern Enrico Mondini. IDG.se, 16 december, 2010. Hämtad 14 maj 2011 från:

<http://www.idg.se/2.1085/1.359623/sa-lyfter-du-gruppen-med-personkemi>Lindström, Karin (2011). *Chefen står inför nya utmaningar*. CS jobb, 6 april 2011. Hämtad 6 april 2011 från: <http://csjobb.idg.se/2.9741/1.377994/chefen-star-infor-nya-utmaningar>

O'Toole James, Galbraith, Jay och Lawler, Edward E. (2002). "When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership". *California Management Review*, 44 (4, Summer 2002), 65-83. Hämtad 31 mars 2011 från:

<http://www.jaygalbraith.com/pdfs/twoheads.pdf>

Sahlgrenska Universitetssjukhuset (2011). *Om Sahlgrenska Universitetssjukhuset*. Hämtad 13 maj 2011 från: <http://www.sahlgrenska.se/sv/SU/Om-sjukhuset/>

Svenska Akademien (www.svenskaakademien.se). *Svenska Akademiens ordlista*. Hämtad 6 april 2011 från: <http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx>

Valmyndigheten (www.val.se) . *Val till riksdagen – Röster*. Hämtad 31 mars 2011 från: <http://www.val.se/val/val2010/slutresultat/R/rike/index.html>

Wikipedia (2010). *Grundad teori*. Hämtad 14 maj 2011 från: http://sv.wikipedia.org/wiki/Grundad_teori

Wiktionary (2010). *Collaboro*. Hämtad 31 maj 2011 från: <http://en.wiktionary.org/wiki/collaboro#Latin>

7.3 Muntliga källor

Axelsson, Leif, HR-chef område 3, Sahlgrenska Universitetssjukhuset/Mölndal, 2010-10-07

Miller, Lance, internationell ledarskapskonsult, Toastmasters International, IHM/Göteborg, 2011-04-06, kl 08:30-11:00.

8. Bilagor

Bilaga 1. Informationsbrev till respondenter

Hej!

Jag heter Per Öhman och skriver min magisteruppsats vid Handelshögskolan i Göteborg. Syftet med uppsatsen är att studera delat ledarskap vid Sahlgrenska Universitetssjukhus (SU) för att beskriva hur det upplevs ur ett ledarskapsperspektiv och vilka förutsättningarna är för att det ska fungera.

Uppsatsen sker på uppdrag av HR-avdelningen vid SU och personalchef Leif Axelsson. Jag vänder mig därför till dig med förhoppningen att du vill ställa upp på en intervju. Intervjun kommer endast att användas i min uppsats och du som intervjuas kommer att avpersonifieras i arbetet. Inspelat material kommer att förstöras när uppsatsen är färdig och godkänd. Beräknad tid för intervjun är ca en timme.

Om du vill ta del av uppsatsen av uppsatsen skickar jag gärna uppsatsen till dig när den är godkänd.

Har du några frågor är du välkommen att kontakta mig på telefon eller via mejl:

Telefon: xxxx-xx xx xx

E-post: min e-postadress

Med vänliga hälsningar

Per Öhman