



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Inriktning mot management  
Höstterminen 2008

## Delat ledarskap

Hur fungerar det formellt delade olikställda ledarskapet i  
praktiken?

Kandidatuppsats

Författare:  
Linn Hansson 850714  
Maria Johansson 830129

Handledare: Gill Widell

## Sammanfattning

Vår utgångspunkt var från början att studera en form av formellt delat ledarskap som kallas samledarskap (Döös et al., 2005). Vi insåg dock i ett tidigt stadium att det verkade vara vanligare med så kallat olikställt delat ledarskap. Olikställt delat ledarskap har det tidigare inte skrivits speciellt mycket om, därför tyckte vi att det var ännu mer intressant att fördjupa oss inom detta område. Vi har utgått från de definitioner av olika typer av delat ledarskap som Döös med kollegor har myntat (2005).

Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med tre ledarpar som har någon typ av delat olikställt ledarskap, av typen ställföreträdande/ordinarie.

Fokus har legat på hur chefen och den ställföreträdande chefen (eller motsvarande) förhåller sig till varandra och under vilka premisser samarbetet sker. Vi undrade över sådant som roll- och ansvarsfördelning, inställning till makt och konflikter och hur styrda de är av institutionaliserade normer.

Resultatet blev att det ser väldigt olika ut i de olika fallen men att ledarskapet är olikställt på pappret behöver inte betyda att det är det i praktiken. De flesta av våra exempel har ett gott och jämlikt samarbete och resultatet av deras gemensamma ansträngningar väger tyngre än den enskildes.

**Nyckelord:** ledarskap, delat ledarskap, delat olikställt ledarskap, samledarskap, ställföreträdande, vice chef, co-leadership.

## Förord

Vi har under vår väg hunnit byta både riktning och slutdestination men nu har vi äntligen kommit fram och känner att vi kom rätt. Det har varit en mycket intressant och lärorik resa.

Tack till alla er som ställt upp med era erfarenheter och kunskaper kring ledarskap och allt vad det innebär. Ni har alla vart till stor hjälp och era erfarenheter ligger till grund för vår uppsats. Vi är mycket tacksamma för ert samarbete och hoppas ni uppskattar den uppsats ni har framför er.

Vi vill även ge Gill Widell ett stort tack för trevliga handledarstunder och god hjälp på vägen. Till sist vill vi önska alla en trevlig läsning!

Göteborg 16 januari 2009

Linn Hansson

Maria Johansson

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Det förändrade ledaruppdraget.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte och frågeformulering.....	4
2. Metod .....	5
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	5
2.2 Val av metod.....	5
2.2.1 Kvalitativ intervju.....	5
2.3 Tillvägagångssätt vid val av respondenter.....	6
2.4 Intervjuer och intervjuguide.....	6
2.5 Val av litteratur.....	7
2.6 Tolkning och analys.....	8
2.7 Tillförlitlighet.....	8
2.8 Att skriva ut intervjuer .....	9
2.9 Att ha i åtanke som uppsatsförfattare.....	10
3. Litteraturgenomgång.....	11
3.1 Delat ledarskap.....	11
3.1.1 Orsaker till ökat intresse för delat ledarskap.....	11
3.1.2 Ansvarsfördelning inom delat ledarskap .....	12
3.1.3 Dubbelkommando .....	13
3.1.4 Co-leadership .....	14
3.2 Roller, konflikter och makt .....	14
3.2.1 Ledarskapets roller.....	14
3.2.2 Rollkonflikter .....	16
3.2.3 Konflikter med andra .....	17

3.2.4 Makt .....	18
3.3 Idealföreställningar om individ och organisation .....	19
3.3.1 Myt och ceremoni .....	20
3.3.2 Löskoppling och isomorfismer .....	20
3.4 Sammanfattning av litteraturgenomgång .....	21
4. Empiri.....	23
4.1 Gunilla och Gunnar.....	23
4.1.1 Roller, konflikter och makt.....	23
4.1.2 Delat ledarskap .....	25
4.1.3 Idealföreställningar om individ och organisation.....	26
4.2 Anders och Agneta .....	27
4.2.1 Roller, konflikter och makt.....	27
4.2.2 Delat ledarskap .....	28
4.2.3 Idealföreställningar om individ och organisation.....	30
4.3 Magnus och Monika .....	31
4.3.1 Roller, konflikter och makt.....	32
4.3.2 Delat ledarskap .....	33
4.3.3 Idealföreställningar om individ och organisation.....	34
5. Analys .....	36
5.1 Definitionsproblemet .....	36
5.2 Hur ser rollfördelningen ut? .....	36
5.3 Delat ledarskap, delat ansvar? .....	39
5.4 Profession eller administration?.....	40
5.5 Hur hanteras konflikter? .....	42
5.6 Hur hanteras makt? .....	43
5.7 Vilka idealföreställningar finns om individen och organisationen?.....	45

5.8 Delat ledarskap kräver jämställdhet?.....	46
5.9 Får den ställföreträdande tillräcklig uppskattning? .....	47
5.10 Sammanfattning av analysen .....	48
6. Diskussion .....	50
6.1 Vad har vi kommit fram till? .....	50
6.2 Begränsningar och svårigheter .....	51
6.3 Kvarvarande frågor och fortsatt forskning.....	52
7. Referenser .....	53
8. Bilagor .....	54

# 1. Inledning

## 1.1 Det förändrade ledaruppdraget

Chefsrollen har under lång tid förändrats och idag har chefsposten blivit mer krävande än tidigare. Döös, Hansson, Backström, Wilhelmsson och Hemberg (2005) menar att chefer idag innehar en roll som regissör. I uppgiften som regissör ingår att öka samhörigheten, utveckla nya arbetssätt för gruppen, vara skapande och nytänkande och att underlätta processer för att öka framväxten av gemensam förståelse. Denna bakgrund styrker att chefsrollen har kommit att bli mycket mer omfattande än tidigare. Eftersom chefsrollen är mycket krävande kan delat ledarskap vara ett alternativ, att vara fler än en person på posten innebär avlastning rent praktiskt och då chefsarbetet ofta saknar reflektion ger ett delat ledarskap utrymme till detta. (Döös, 2005, s. 6-7)

De som använder sig av delat ledarskap idag, gör det på basis av till exempel bättre lönsamhet, bättre kvalitet på verksamhetsresultaten och för att de kan vara mer tillgängliga som chefer för medarbetarna. Det är även en viktig aspekt att chefen själv trivs och känner att han eller hon har kontroll över arbetsuppgifterna. (Döös, 2005, s. 7)

Holmberg och Söderlind (2004) pekar också på att ledarrollen idag har kommit att bli mycket omfattande, det är mycket mer än en heltidstjänst, därför är det i många fall ett krav att ledare är beredda att offra privatlivet, sin yrkesprofession eller sig själva för att räcka till. Det finns helt enkelt inte tid att vara tillräcklig på alla plan. Detta ser Holmberg och Söderlind som ett starkt motiv till varför delat ledarskap är ett utmärkt alternativ. De tillägger dock att det krävs prestigelöshet och att de som delar måste ha gemensam grundsyn och förtroende för varandra som människor och i sina handlingar för att det delade ledarskapet ska bli framgångsrikt. (Holmberg & Söderlind, 2004, s. 23ff).

Villkoren för en ledare är beroende av de faktiska förutsättningar som finns. Varje ledares arbete formas av vardagen i organisationen. Enligt Eriksson och Wählin (1998) är ledarens självkänedom viktig för att dennes ledarskap ska kunna vara professionellt. Ledaren måste finna sin egen handlingsväg i relation till omgivningen. Det handlar om identitetsskapande processer där ledaren kan identifiera sig med andra och samtidigt utveckla något eget, unikt. Sambandet mellan det institutionella och det kulturella ska tydliggöras av ledaren. Det går att utkristallisera tre olika begrepp som rör om identitetsprocessen för ledaren: funktion, roll och identitet. Funktion handlar om det institutionella sammanhanget, en ledare förväntas uppfylla vissa funktioner i organisationen. Roller utvecklas i möten mellan ledaren, medarbetarna och sammanhanget. Rollerna kan vara ganska olika i olika situationer och det är här begreppet identitet kommer in. Rollerna måste ha en gemensam grund för att uppfattas som "äkta", de måste vara förankrade i identiteten. Denna identitet ska skapa värde i interaktionen

ledare, ledd och situation. Att inte vara själv om ledarskapet innebär att detta identitetssökande kompliceras ytterligare, vilket är något som vi som författar denna uppsats intresserar oss för. (Eriksson & Wåhlin, 1998)

Det är populärt att göra en distinktion mellan begreppen chefskap och ledarskap. Chefskap syftar ofta till de av Fayol utarbetade administrativa eller funktionella arbetsuppgifterna, som planering, organisation, ordergivning, kontroll och uppföljning. Ledarskap skulle å andra sidan handla om att hitta en riktning att sträva mot och sedan lyckas motivera medarbetarna att nå dit. (Eriksson & Wåhlin, 1998, s. 38)

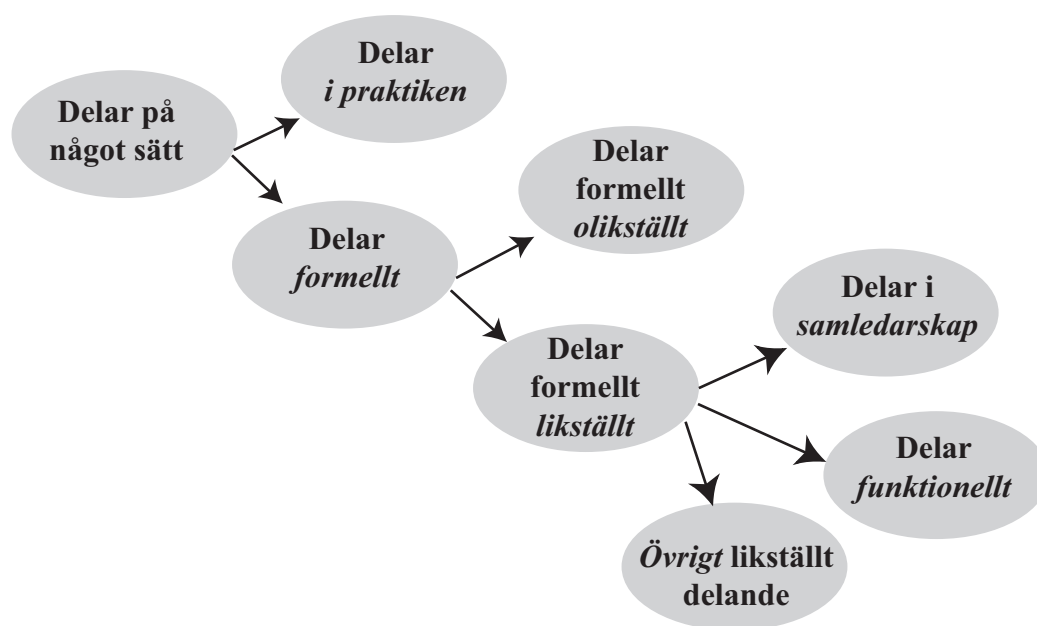
Denna åtskillnad är naturligtvis inte lika tydlig i praktiken, utan kan ses som teoretiskt skapad. En ledare måste syssla med både det som benämns som chefskap och ledarskap för att nå sina mål. Vi använder de olika begreppen chef och ledare som synonymer.

## 1.2 Problemdiskussion

När det gäller svensk forskning om delat ledarskap dominerar Marianne Döös och hennes kollegor på numera nerlagda Arbetslivsinstitutet. De har genomfört flera studier av delat ledarskap i Sverige, varav deras ”Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning” från 2005 kanske är den mest omfattande. Genom sina studier har författarna slagit hål på ett antal ”myter” gällande delat ledarskap. I sammandrag visar deras studier att delat ledarskap är lika vanligt förekommande i privat som offentlig sektor, att det utövas av män och kvinnor i lika hög grad och att delat ledarskap är vanligt förekommande. Deras studie visar att 41 % av cheferna i svenskt arbetsliv delar sitt chefskap på något sätt med en eller flera andra. En av de allra största förtjänsterna med forskningen är att författarna har skapat relevanta definitioner av vad delat ledarskap är och vilka typer som finns.

Det har alltså visat sig att 41 % av cheferna i Sverige bedriver någon form av delat ledarskap. Döös (2005) delar in delat ledarskap i *formellt beslutat* och *enbart i praktiken*. De som delar enbart i praktiken är en större grupp än de som delar formellt (26 % mot 15 %) och här kan också ett mörkertal finnas, mycket beroende på svårigheter med definitioner. Av de 15 % som delar formellt görs en uppdelning av formellt *olikställt* och formellt *likställt* delat ledarskap. Olikställt sägs vara 6 % och då menas relationer som biträdande – ordinarie och liknande. Formellt likställt ledarskap utövas av 9 % av Sveriges chefer, där 5 % delar i samledarskap (samma arbetsuppgifter), 2 % delar funktionellt (uppdelning av arbetsuppgifter) och 2 % har en övrig form av likställt delande.





Figur 1 (Döös et al., 2005, s. 20)

Döös studie (2005) fokuserade på det formella likställda ledarskapet, vilket innebär att de lämnade både det delade ledarskapet i praktiken och det formellt olikställda en aning därhän. Vi är intresserade av alla olika former av delat ledarskap men vill rikta in oss på de typer av ledarskap som inte ”nått ända fram” till att bli det mest särpräglade samledarskapet. Som vi nämnt har kategorin delat ledarskap i praktiken vissa inneboende problem som till exempel att chefer kan svara nej på frågan om de har delat ledarskap men vid närmre efterforskning passar de mycket väl in i denna kategori. De som delar formellt och olikställt är troligtvis oftare medvetna om det och det är hit vi vill rikta vår uppmärksamhet. Denna uppsats handlar alltså om hur *formellt delat olikställt ledarskap* kan ta sig uttryck.

När det gäller kategorin formellt delat olikställt ledarskap uppmärksammar Döös att det i högre utsträckning är den biträdande chefen som anser att ledarskapet är delat. Man tror att detta skulle kunna förklaras av att den överordnade chefen är medveten om sitt eget juridiska ansvar och därför inte ser ledarskapet som delat. Att biträdande chefer tenderar att övervärdera sin egen position och sitt inflytande ses också som en möjlig förklaring. (Döös et al., 2005, s. 60)

Det som intresserar oss med denna typ av delat ledarskap är först och främst hur det fungerar i praktiken, hur hierarkin kommer till uttryck. Vi undrar också vad som hindrar dessa ledare från att ha ”samledarskap”.

För att få reda på något om det formellt delade olikställda ledarskapet kommer vi att genomföra intervjuer med tre ledare som har en hierarkisk uppdelning, där hierarkin kommer till uttryck på lite olika sätt.

### 1.3 Syfte och frågeformulering

Syftet med undersökningen är att studera formellt delat olikställt ledarskap i praktiken. Ur detta kan följande frågeställningar specificeras:

**Hur fungerar det formellt delade olikställda ledarskapet i praktiken?**

**Hur mycket säger den formella uppdelningen om vad som sker i praktiken?**

För att kunna besvara detta har vi formulerat ett antal mindre frågor som kommer beröras i teori och praktik för att sedan förhoppningsvis besvaras i analysen. Dessa är:

- Hur ser rollfördelningen ut?
- Delat ledarskap, delat ansvar?
- Hur hanteras konflikt?
- Hur hanteras makt?
- Vilka idealföreställningar finns om individen och organisationen?

Det har även tillkommit frågor under uppsatsens gång som vi också kommer att behandla i analysdelen. Dessa är:

- Delat ledarskap kräver jämställdhet?
- Profession eller administration?
- Får den ställföreträdande tillräcklig uppskattning?

## 2. Metod

### 2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Som forskare inom samhällsvetenskaperna utmanas vi av vissa svårigheter. Samhället är satt i ständig förändring och en undersökning av ett samhällsvetenskapligt skeende måste därför ses som en förenkling. Vi vill fånga vissa centrala drag från en konkret samhällssituation, nämligen relationen mellan chefer i ett delat ledarskap. Vi hoppas kunna hitta vissa generella kännetecken som kan vara giltiga i flera enskilda situationer. Det blir omöjligt för oss att helt kunna frigöra oss från egna värderingar och referenser. Det gäller att försöka vara tydlig med vad som är egna värdeprenisser och förhålla sig kritisk till på vilket sätt dessa genomsyrar arbetet (Holme & Solvang, 1997, s. 31).

Vi gör inte anspråk på att skapa en objektiv sanning, vi ställer oss rentav frågande till om det överhuvudtaget finns någon sådan och hur den i så fall definieras. I stället hoppas vi på att genom ett öppet och sakligt användande av samhällsvetenskapliga metoder kunna ge ett bidrag för bättre förståelse och större insikt i vissa aspekter som har med ledarskapets villkor i det svenska samhället att göra.

### 2.2 Val av metod

#### 2.2.1 Kvalitativ intervju

Utgångspunkten när vi väljer att genomföra en kvalitativ intervju är att vi har identifierat en samhällsföreteelse som vi vill veta mer om. Det som kanske talar mest för kvalitativ intervju som forskningsmetod är att undersökningssituationen liknar ett vanligt samtal. Forskaren utövar inte så mycket styrning av undersökningssituationerna. För att kunna utföra kvalitativa intervjuer är det naturligtvis viktigt att vi har identifierat vad vi är mest intresserade av och vad som väcker frågor. Efter att ha studerat detta i teorin är vi redo att skapa en intervjumanual och därefter genomföra intervjuerna. Syftet med kvalitativa intervjuer ska vara att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om de fenomen vi studerar. Urvalet måste därför vara systematiskt och utgå från formulerade kriterier. (Holme & Solvang, 1997)

Vi har alltså valt att använda oss utav kvalitativa intervjuer för att samla in information till vår undersökning. Vår ambition är att få större förståelse för hur verkligheten för våra undersökta personer ser ut och den kvalitativa intervjun som metod kommer mycket nära den undersökta personen. Det är dock en krävande metod som ställer höga krav på forskaren, som ska kunna vara lyhörd, ställa rätt frågor och skapa tillit hos intervjupersonen. Från teaterns värld har hämtats ett antal begrepp som beskriver svårigheter och givande aspekter av intervjusituationen som vi tror att det är viktigt att vara medvetna om. Teman handlar om det som undersökningen handlar om men som många gånger är svå-

ra att tala om. Det är lättare att tala om hur ens dagliga arbete ser ut, än vilka tankar man har om status och konkurrens till exempel. Roller handlar i intervju-situationen om att det är nästintill omöjligt att forskaren och intervjupersonen inte har förväntningar på varandras uppträdande. Intervjupersonen kan till exempel föreställa sig vilka svar forskaren vill ha och därför ge dem. Det är viktigt att tänka över detta och försöka variera sitt sätt att ställa frågor, så att inga speciella mönster kan urskiljas. Aktörens förmåga att delta i den samspelssituation som intervjun innebär är av största vikt, vilket vi redan har nämnt. Vi måste vara uppmärksamma och lyhörda som forskare. Slutligen är naturligtvis även kulissen avgörande för resultatets utgångspunkt. (Holme & Solvang, 1997, s. 106) Vi har valt att genomföra intervjuerna på intervjupersonernas kontor, i alla fall utom ett, vilket ger dem någon typ av trygghetskänsla.

### 2.3 Tillvägagångssätt vid val av respondenter

Vårt tillvägagångssätt vid val av respondenter har varit systematiskt på så sätt att vi har letat efter personer som har erfarenhet av delat ledarskap med någon typ av hierarki. Vi intresserar oss för relationerna i ett olikställt formellt delat ledarskap och har därför valt intervjupersoner som själva säger att de har ett sådant ledarskap. När vi tog vår första kontakt med dessa använde vi dock inte denna definition, eftersom betydelsen inte är entydig. Vi har istället frågat efter ledarskap fördelat på en vice/biträdande och en ordinarie eller motsvarande. Genom att utnyttja våra kontaktnät på olika sätt hittade vi tre par i både privat och offentlig sektor och i vitt skilda verksamheter som sa sig ha detta förhållande till varandra.

Vi har totalt genomfört intervjuer med fem olika ledare/ledarpar. Två av dem såg vi från början som kompletterande fall, då de inte praktiserade just delat olikställt ledarskap. Deras erfarenheter var mycket intressanta att ta del av men vi valde ändå att inte använda oss av det vidare perspektivet, utan att fokusera på våra tre par med delat olikställt ledarskap. Vi redovisar alltså inte den insamlade empirin från de kompletterande intervjuerna.

De tre olika paren har fingerade namn, begynnelsebokstaven är samma i ett par för att skapa någon typ av ordning. Vi har också skapat en liten tabell över de olika namnen och vilken verksamhet de representerar, den ligger som bilaga 2. Vi rekommenderar att ni har den framför er vid läsning av arbetet.

### 2.4 Intervjuer och intervjuguide

Vi har valt att intervjua de båda ledarna i ett par tillsammans vid ett och samma tillfälle. Vår huvudfråga rör hur deras relation till varandra ser ut och vi anser att det är givande att träffa båda för att samtidigt också kunna observera deras rela-

tion. Vi har genomfört samtliga intervjuer båda två, vilket betyder att vi var fyra personer på varje intervju. Detta ger i viss mån karaktären av en gruppintervju.

Vi har spelat in alla intervjuer med mp3-spelare. En av oss förde också anteckningar i viss mån, som komplement till det inspelade materialet. Efter varje intervju lät vi bandspelaren vara på och fortsatte prata med varandra på vägen från intervjun. Detta för att försöka bevara våra omedelbara intryck och till viss del genomföra en första analys.

Vår intervjuguide eller manual rymmer de områden vi är mest intresserade av, för intervjuguide se bilaga 1. Annars har vår strategi varit att på ett ostrukturerat sätt låta respondenterna/informanterna tala om det som är viktigt för dem. Vi har valt att ställa frågor där vi ber ledarna beskriva hur, på vilket sätt, varför deras verksamhet och relationer till varandra ser ut som de gör.

## 2.5 Val av litteratur

När vi diskuterade kring val av litteratur kom vi fram till ett antal begrepp och teman som vi tyckte var intressanta i förhållande till delat ledarskap. För det första går vi igenom vad olika författare skriver om delat ledarskap och det ökade intresset för det. För det andra redogör vi för vad som finns skrivet kring olika kärnbegrepp inom ledarskapsteori, som vi tror kan bli komplicerade vid ett delat ledarskap. Dessa begrepp är roller, konflikter och makt. Slutligen återger vi också vad den institutionella teorin om idealföreställningar och normer. Anledningen till att vi har valt att göra det är att vi tycker att det är intressant med de normer som finns kring hur ledarskapet ska se ut. Även begreppet löskoppling är intressant, vad finns det för koppling mellan de formella besluten och praktiken när det kommer till delat ledarskap?

I den första delen har vi använt oss av resonemang som kommer från Holmberg och Söderlind (2004), där de berättar hur ansvar inom delat ledarskap bör delas upp i eget ansvar, delat ansvar och huvudansvar. Vi tittar även på alternativa definitioner av det delade ledarskapet, Lambert-Olsson (2004) har utarbetat begreppet dubbelkommando. Heenan och Bennis (1999) har skrivit om vad som kallas co-leadership, vilket är den enda litteratur som vi hittat som behandlar det olikställda ledarskapet specifikt.

Efter det kommer den andra delen som berör roller, konflikter och makt. I denna del har vi valt att använda resonemang som vi hämtat från författare som Yukl (2006), Lennér Axelsson och Thylefors (2005) samt Bolman och Deal (2005). Även Jacksons och Carters (2002) och Foucaults (1975) tankar kring makt finns med. Vi har använt Mintzbergs uppdelning av olika roller, som återges av Yukl (2006).

Den tredje och sista delen handlar om institutionell teori och där ligger Meyer och Rowan (1977) till grund. Eriksson-Zetterquists (2005) tolkning av den institutionella teorin används också. Vi ser till viss del institutionaliseringen som ett hinder för det delade ledarskapet, det finns normer och traditioner som talar emot ett det.

## 2.6 Tolkning och analys

Vårt problem har knappast varit att få tag på empiri, vår insamlade data blir ganska stor när man genomför kvalitativa intervjuer. Enligt Bryman (2001) är: ”Det huvudsakliga problem man ställs inför vid en kvalitativ undersökning är inte att hitta data utan att göra sig av med den.” (s. 462). Det gäller alltså för oss att försöka utröna vad som egentligen har varit intressant i våra intervjuer. Alla respondenter och informanter pratar gärna och mycket om den egna organisationen och vi har lagt märke till att man gärna talar om sådant som inte har med ledarskap att göra. Det gäller att ta fasta på det som är av intresse för det som vi vill undersöka, förhållandet mellan chefen och ställföreträdande och hur de ser på delat ledarskap. Därför har vi alltså valt att inte använda oss av all vår insamlade empiri, utan bara av de fall där vi kunde se att det rörde sig om ett hierarkiskt uppdelat ledarskap.

Vi försöker göra en hermeneutisk tolkning och syftet med det är att finna förståelse av en text. I forskningsintervjun ska ett samtal förvandlas till en text och sedan tolkas av forskarna, därför är hermeneutiken mycket relevant. Kvale (1997) menar att det är ett försök till reflektion av den humanvetenskapliga förståelseform, som den speglas inom den litteraturvetenskapliga, historiska, teologiska och juridiska forskningen. (Kvale, 1997, s. 49-50)

## 2.7 Tillförlitlighet

Begreppen reliabilitet och validitet förekommer ofta i metodkapitel i uppsatser. Problemet med dessa begrepp är dock att de är starkt kopplade till kvantitativ forskning. Validitet handlar exempelvis om huruvida man mäter det man säger sig mäta i en undersökning. Eftersom vi inte mäter något i denna studie, blir frågan hur man ställer sig till dessa begrepp. Forskare har olika syn på detta och det finns de som har omarbetat begreppen för att de ska passa den kvalitativa forskningen (Bryman, 2001, s. 257). Extern reliabilitet handlar exempelvis om i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas och visa på samma resultat. Detta kriterium är svårt att uppfylla, eftersom det inte går att återskapa den sociala miljö och betingelser som rådde vid det första intervjutillfället. Andra kriterier har alltså utvecklats för bedömning av kvalitativa undersökningar. Dessa är:

- Tillförlitlighet, som motsvarar intern validitet
- Överförbarhet, som motsvarar extern validitet
- Pålitlighet, som kan jämföras med reliabilitet
- En möjlighet att styrka och konfirmera, som svarar mot objektivitet

(Bryman, 2001, s. 258)

När det kommer till begreppet tillförlitlighet är det exempelvis vanligt att använda sig av respondentvalidering, där man lämnar en redogörelse till sina respondenter om vad man har uppfattat av en intervju och ger dem möjlighet att validera. Det är inte utan svårigheter men kan vara ett sätt att uppnå hög tillförlitlighet (Bryman, 2001, s. 259). Detta är någonting som vi har tagit fasta på och gjort. Vi skickade vårt nedskrivna material via e-post till våra respondenter och bad de kommentera. Alla tre par skickade tillbaka med korrigeringar.

Överförbarhet inom kvalitativa metoder handlar mycket om att ge fylliga redogörelser över de detaljer som gäller i den kultur man har undersökt. Detta kan ge andra personer en möjlighet att avgöra i vilken utsträckning resultaten är överförbara till en annan miljö. Bryman (2001) talar vidare om det som motsvarar reliabilitet, pålitlighet och menar att ett sätt att uppnå pålitlighet är att bli granskad under forskningsprocessen. Han menar dock att detta tillvägagångssätt är mycket ovanligt. Vi har varit noga med att beskriva våra respondenters bakgrund för att läsaren ska kunna skaffa sig en uppfattning om i vilken miljö resultaten har framkommit.

## 2.8 Att skriva ut intervjuer

Beroende på tid, pengar, tålamod och dess syfte kan forskarna skriva ut intervjuerna i textform. Det ger en överblick och en början till analys. Här framgår det hur viktigt det är med tydliga frågor. Hur lång tid det tar att skriva ut en intervju beror på intervjuens kvalitet och detaljrikedom, erfarenhet hos de som skriver ut och självklart intervjuens omfattning. Kvale (1997) menar att en intervju som var en timma lång tar ungefär fem timmar att skriva ut, om det är en erfaren forskare som skriver. Vem som ska skriva ut intervjun kan variera, vi har gjort det själva. Vad det gäller stil så finns det en grundläggande regel, att ange hur utskriften är gjord. Det finns några frågor som ständigt återkommer: Ska intervjuerna skrivas ut ordagrant? Ska pauser och skratt återges för att visa den rätta stämningen? I vårt fall har vi försökt att först skriva ut relativt ordagrant, sedan har vi naturligtvis bearbetat materialet och klippt bort det som inte rör våra frågeställningar. Graden av detaljrikedom beror på vad intervjun ska användas till. Det är viktigt att komma ihåg att inte ändra eller vinkla intervjun be-

roende på hur vi som intervjuade uppfattade situationen. (Kvale, 1997, s. 155-157)

Det är viktigt att ta hänsyn till kravet på konfidentialitet hos de som blir intervjuade. Det är kanske inte ens givande att nämna namn och företag, utan det är möjligt att det räcker med bransch och position. Det varierar hur känsliga frågor uppfattas beroende på organisation och position inom företaget, med mera (Kvale, 1997, s. 158). Vi väljer att inte använda våra intervjupersoners riktiga namn och inte heller tala om exakt vilket företag de är verksamma på.

## 2.9 Att ha i åtanke som uppsatsförfattare

Något som vi som intervjupersoner måste beakta är trovärdigheten av intervjuerna samt det som inte nämns. För oss har observation varit en viktig del, att se och tolka genom kroppsspråk hur ledarparen agerar och förhåller sig till varandra. En slutsats vi kan dra av samtliga intervjuer är att det finns mycket ”jantelag” i luften och vi får känslan av att de känner in varandra och säger det som låter bra i åhörarnas öron. Det blir ett tillfälle för dem att berömma varandra och visa sina starka sidor tillsammans och spä på dessa. Det är svårt att avgöra om de egentligen tänker något helt annat än vad som sägs. Vi är medvetna att de vill framstå som duktiga chefer och goda medarbetare, därför har vi försökt att ha en kritisk syn när vi analyserat.

Det har varit vanligt att ledarna lyssnar in varandra och sedan förhåller sig till den andres svar så att det passar fint in, det har inte hänt att någon av de intervjuade säger helt emot och tycker det motsatta som sin kollega. Vi tror att även om någon har känt för att säga emot så har de tagit ett steg tillbaks enligt jantelagen och svält det istället.

Det har känts som våra intervjutillfällen har fungerat som ett slags utvecklande samtal för ledarparen, en del frågor har varit väntade medan andra har skapat utrymme för nya tankar och ställningstagande hos de tillfrågade. Med detta menar vi att vi har känt att vi tagit upp frågor som normalt inte diskuteras mellan parterna och att det har varit nyttigt för deras samarbete att behandla dessa frågor och se hur de förhåller sig till varandra i sådan situation. Vi tycker att det har varit särskilt roligt med de frågor som har mottagits som oväntade, det var spännande att observera respondenternas reaktioner.



### 3. Litteraturgenomgång

*Här följer en genomgång av litteratur som berör frågor kring det delade ledarskapet. Vi har valt att fokusera på texter som motiverar orsaker till ökat intresse för delat ledarskap och ansvarsfördelning inom delat ledarskap. Vi har också med några olika perspektiv, rörande makt, konflikt, roller och normer, som vi tror kan vara särskilt problematiska i ett delat ledarskap.*

#### 3.1 Delat ledarskap

##### 3.1.1 Orsaker till ökat intresse för delat ledarskap

Intresset har ökat för formellt delat ledarskap de senare åren, i en undersökning som gjordes år 2003 av fackförbundet Ledarna ville 78 % av de tillfrågade cheferna införa delat ledarskap på sin arbetsplats. Holmberg och Söderlind (2004) har försökt reda ut anledningen till det ökade intresset. Tänkbara orsaker kan vara att ledarskapet sliter hårt på individen, många chefer ”går in i väggen” på grund av allt ansvar, stress och press. Holmberg och Söderling (2004) tar upp Christina Maslach, professor i psykologi vid University of California, Berkeley, som har utformat ett välanvänt test vid namn ”The Maslach Burnout Inventory”. Maslach menar att orsaken till dagens stressrelaterade sjukdomar hos chefer är:

- Stor arbetsmängd
- Otillräcklighet
- Kontrollbrist
- Motstridiga värderingar
- Avsaknad av rättvisa
- Gemenskapens sammanbrott

När ambitionsnivån inte går att kombinera med verkligheten uppfattas det som ett misslyckande och dessutom ska chefen hålla sig till en strikt budget. Många tycker att chefer har obefogat höga löner, men i undersökningen som genomfördes av Ledarna år 2003 visades det att 60 % av cheferna tjänar under 30 000 kronor i månaden och oftast jobbar fler timmar än en vanlig heltidstjänst, vilket innebär att timlönen inte blir mycket högre för dessa chefer än för medarbetarna. För medarbetarna är det viktigt att de känner sig sedda, hörda och att chefen bekräftar deras arbetsinsats. Chefer på högre nivå saknar dock den möjligheten att bli bekräftade. Även chefer på mellannivåer kan ha svårt att få sin arbetsuppsats bekräftad av de högre cheferna, då de inte har tid att hjälpa leden under. Som chef är det även lätt att hamna utanför gemenskapen, de ska skapa någon typ av vänskaplig stämning med medarbetarna men samtidigt behålla sin pondus som chef. Därför är det vanligt att chefer söker gemenskap hos andra chefer

istället. Ständiga nerskärningar och omstruktureringar gör att det inte hinner bli någon stabilitet i organisationerna, det blir svårt att knyta personliga kontakter. Att vara chef innebär även för många att helt gå upp i arbetet, därför är det vanligt med skilsmässor om en i paret besitter en chefspost. Som chef blir det många långa arbetsdagar och nätter, resor iväg från familjen, arbetet följer med hem och när chefen väl är ledig är han eller hon oftast trött av all stress och press på arbetsplatsen. Detta är några av anledningarna till varför chefer söker alternativa sätt att sköta chefsposten. (Holmberg & Söderlind, 2004, s. 29-33)

Chefskapet förknippats med prestige, makt och pengar men den baksida som finns uppmärksammas inte i samma grad som fördelarna. Allt eftersom organisationer utvecklas och chefsposten har kommit att bli en mer komplex uppgift, lockar ledarskapet inte längre på samma sätt som förr. Det gäller att veta vad som väntar. (Holmberg & Söderlind, 2004, s. 34-35)

### 3.1.2 Ansvarsfördelning inom delat ledarskap

Holmberg och Söderlind (2004) menar att det är lättare att dela på ansvar och arbetsuppgifter som kan ses som en börda, medan det inte är helt självklart hur befogenheterna ska delas upp mellan de två ledarna (s. 10).

Författarna tar upp sina tidigare erfarenheter i ett företag inom Ericssonkoncernen, allt eftersom företaget växte skapades nya poster som kom att kallas för mellanchefer men de hade ansvar för hela respektive avdelning. Nyckeln till framgång med alla typer av formellt delat ledarskap är att uppfattas som en enhet. De menar att det finns en risk att cheferna uppfattas som otydliga när de delar på samma post. Deras mall var att ha tre kategorier av ansvar: eget, delat och huvudansvar. På så sätt tydliggjordes strukturen i ledarskapet. (Holmberg & Söderlind, 2004, s.14)

**Eget ansvar:** Utvecklingssamtal är deras exempel där det behövs en chef och inte två, de anser att det behövs kontinuitet och långsiktighet för dessa, därför är det viktigt att det är samma varje gång och att det blir ett individuellt bemötande. Däremot hjälptes de åt med förberedelser inför utvecklingssamtalen och efterarbetet med åtgärder. Eftersom det var fyra ögon som granskade istället för två gav det en mer nyanserad och en djupare bild av sin tidigare prestation och utveckling. (Holmberg & Söderlind, 2004, s. 15)

**Delat ansvar:** Vid en rekryteringsprocess är det viktigt att både är delaktiga och att beslut tas gemensamt. I en vidare utveckling av en anställning med löner och olika former av belöningar är det också viktigt att klara signaler förmedlas till medarbetarna och att cheferna arbetar efter samma måttstock. På så sätt behöver de anställda inte oroa sig om orättvisor eller dubbla budskap. Skulle den ena lova något och sedan inte få medhåll av den andra parten uppstår konflikt, och tvetydiga budskap förmedlas till de anställda. (Holmberg & Söderlind, 2004, s. 16-17)

**Huvudansvar:** Både Holmberg och Söderlind (2004) fick flera frågor angående vem som hade ansvar för vad och vem de skulle vända sig till främst inom olika områden. Därför valde de att ha huvudansvar för olika områden, inte för att de själva ansåg att de behövde det, utan för att det fanns en efterfrågan från de anställda. Denna uppdelning följdes dock inte i praktiken men det var inget problem på företaget för medarbetarna märkte att båda cheferna hade koll på alla områden och de fick svar oavsett vem de vända sig till. Uppdelning var alltså mer för att ge de anställda en struktur och trygghet. (Holmberg & Söderlind, 2004, s. 17-18)

Duon har ett recept i tre delar för att ett lyckat samledarskap: Gemensam grundsyn, prestigelöshet och förtroende. Chefsparet bör även vara överrens om organisationens mål, visioner och på vilket sätt de tillsammans ska driva verksamheten. Gemensam grundsyn är viktigt för att kunna hantera olika frågor och situationer tillsammans på bästa sätt. Chefsjobbet har i alla år förknippats med makt, framgång, pengar, karriär och inflytande. Det är än idag ett prestigeladdat arbete och har kanske egentligen inte förändrats så mycket. Chefer kan än idag ha förmåner som höga löner, bonusar, fina bilar, affärsresor i första klass och stora påkostade kontor. Denna prestigefyllda post måste alltså delas med någon annan vid formellt delat ledarskap och det är inte helt självklart. Det är en aspekt som får tas med i beräkningen vid delat ledarskap, att dela ansvaret när det går trögt men även att dela strålkastarljuset när det går bra. (Holmberg & Söderlind, 2004, s. 20)

Förtroende hänger ihop med gemensam grundsyn, går det att lita på den andra halvan? Har båda liknande grundsyn underlättar det att förtroende för en andre skapas. Därför är det viktigt att kommunikationen mellan båda är öppen och fungerar i båda riktningarna. Förtroendet för den andra partens ambition, kompetens och bedömningsförmåga har stor betydelse för det kommande samarbetet. (Holmberg & Söderlind, 2004, s. 23-27)

Ett vanligt problem för ledare är ensamheten, något som förhoppningsvis mildras om man är två om en post. Enligt Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) kan det vara bra att ha en eller flera biträdande chefer att dela ansvaret med. För att samarbetet ska bli framgångsrikt menar de att cheferna ska vara samspelta och helst komplettera varandra vad gäller kunskap och personligheter. De menar också att en biträdande chefspost kan vara en utmärkt introduktion till chefskap.

### 3.1.3 Dubbelkommando

Lambert-Olsson (2004) menar att det finns ett stort antal krav som måste vara uppfyllda för att ett ledarskap ska vara delat och för att det delade ledarskapet ska fungera. Han har en snävare definition än den som vi valt att använda i detta arbete.

Ett av villkoren som enligt Lambert-Olsson (2004) måste vara uppfyllt är den totala jämställdheten mellan de båda ledarna. Han menar att utan den kan det inte sägas vara fråga om äkta dubbelkommando. Om en av de två i ett chefspar uppfattas som nummer två blir denne snabbt mer perifer och anonym. Författaren tar upp de amerikanska vice presidenterna och vice vd:ar i svenskt näringsliv som exempel och pekar på att de har varit i princip okända för allmänheten, trots att det många gånger är de som utför en stor del av arbetet. (Lambert-Olsson, 2004, s. 184)

Äkta dubbelkommando är benämningen på det som Döös (2005) med flera har kallat funktionellt delat ledarskap. I svenska aktiebolag kan det endast utses en person till VD och därmed blir det inte heller fråga om äkta dubbelkommandon, om utgångspunkten är Lambert-Olssons definition (2004, s. 188). Det blir det inte heller vid det ojämnställda delade ledarskapet som närmast kan definieras med det engelska uttrycket co-leadership.

### 3.1.4 Co-leadership

Co-leadership är ett begrepp myntat av Heenan och Bennis (1999) som framhåller de som gör det verkliga jobbet, inte bra ”fem-minuter i rampljuset”-cheferna. Det handlar om mycket kompetenta ställföreträdande chefer som ofta har mycket mer talang och engagemang än den överordnade. Co-leadership illustrerar hur gapet mellan chefen och de underordnade minskar och stängs igen när snabba förändringar sker i organisationen och i världen. Författarna menar att alla organisationer borde ha co-leadership på alla nivåer. De menar att ingen kan genomföra ledararbetet optimalt själv, därför bör organisationer tänka om och hitta alternativa ledarskapsformer som är bättre, men folk blir förvillade av jakten på prestige och att vara nummer ett i rampljuset. Att etablera sig i chefsrollen bli knappast lättare med tiden, snarare tvärtom, det blir fler stora beslut, större press och mer ansvar. Då är ett co-leadership en nödvändighet. (Heenan & Bennis, 1999, s. 5ff)

Alla kan bli en co-leader, bara hon eller han har förmågan och befinner sig i en organisation som stödjer co-leadership. Heenan och Bennis menar som tidigare nämnt att ledarrollen knappast blir lättare med tiden, därför är det ökade intresset för formellt delat ledarskap ingen överraskning. (1999, s. 5-8). Ledarrollen är en av flera roller som en chef måste inta och frågan är hur den antas på bästa sätt.

## 3.2 Roller, konflikter och makt

### 3.2.1 Ledarskapets roller

Detta kapitel behandlar tre områden av centrala begrepp inom ledarskap, som vi tror kan vara särskilt problematiska när det finns två ledare. Roller inom ledar-

skap är nog så komplicerat när chefen innehar ett ensamt ledarskap, ännu mer omfattande blir det vid två ledare.

Under åren har en hel del forskare ställt sig den frågan, vad som är det ”önskvärda” beteendet hos en ledare för att nå det bästa resultatet. Av olika anledningar är den frågan svår att besvara men olika forskare har utvecklat taxonomier gällande ledarens roller eller funktioner, som kan vara intressanta att titta på. Yukl (2006) går igenom vilka olika roller en ledare kan ha, i olika sammanhang. Dessa roller har från början utvecklats av Mintzberg, som genom observation kom fram till att ledarrollen kan se väldigt olika ut i olika situationer.

#### **Sociala roller**

- Ledarrollen
- Sambandsrollen
- Galjonsfigursrollen

#### **Informationsbehandlande roller**

- Monitorrollen
- Spridningsrollen
- Talespersonsrollen

#### **Beslutsfattarroller**

- Entreprenörsrollen
- Störningshanterarrollen
- Resursallokeringsrollen
- Förhandlingsrollen

(Yukl, 2006, s. 30)

Först finns tre typer av roller som kallas sociala eller mellanmännsliga. Den första är ledarrollen som handlar om de kanske mest grundläggande funktionerna som en ledare förväntas ha. I ledarrollen ser ledaren till att organisationen fungerar som en helhet och når det grundläggande syftet. Detta brukar ske genom att ledaren ger råd till underordnade i deras arbete, motiverar dem och ser till att arbetsförhållandena är goda i allmänhet. Den andra rollen är ”sambandsrollen” (liaison) där ledaren arbetar för att knyta kontakter utanför sin egen enhet, nätverkande. Detta för att kunna få information och tjänster. Rollen går ut på att skaffa nya kontakter och hålla kontakt med gamla på olika sätt. Den tredje roll-typen översätter vi till ”galjonfigursrollen” (figurehead) som innebär att ledaren måste agera och närvara i vissa sammanhang som har marginell betydelse för själva arbetet, för att auktoriteten i ledarjobbet medför detta. Det kan röra sig om att delta vid invigningar, vissa möten och ceremonier. Dessa plikter kan benämnas som symboliska i många fall. (Yukl, 2006, s. 30ff)

Efter de mellanmännsliga rollerna kommer, enligt Mintzbergs uppställning, de informationsbehandlande rollerna. Först ut är monitorrollen (monitor) som

handlar om att ledaren väldigt ofta söker information i olika kanaler, exempelvis genom att läsa rapporter och vara med på möten. Denna information analyseras sedan för att kunna upptäcka problem och möjligheter för verksamheten. Nästa roll är spridningsrollen (disseminator) som är en slags delegeringsroll där ledaren sprider vidare viss information till underordnade, antingen i sin ursprungliga form eller bearbetad. Den sista informationsbehandlande rollen kallas "talespersonensrollen" (spokesperson). I denna roll behandlar ledaren information och för ut den utanför den egna organisatoriska enheten. Det kan röra sig om att mellanchefer måste rapprotera uppåt i hierarkin, höga chefer måste rapprotera till styrelse eller politiker. Alla ledare måste också kunna fungera som representanter för organisationen i mötet med lobbister eller media. (Yukl, 2006, s. 30ff)

De fyra återstående rollerna går under beslutsfattandeprocessen. Det är entreprenörsrollen (entrepreneur) som i detta fall innebär att ledaren på något sätt arbetar för att förbättra verksamhetens nuvarande situation. Det kan ske genom produktutveckling, omorganiseringar, inköp av ny utrustning eller liknande. Sedan har vi störningshanterarrollen (disturbance handler) där ledaren tvingas ta itu med plötsliga problem eller kriser som inte kan ignoreras, till skillnad från entreprenörsrollen då där problemlösandet är "frivilligt". Detta är en roll som vanligtvis prioriteras framför andra. Den näst sista rollen är resursallokeringsrollen (resource allocator) där ledaren samlar in resurser som pengar, personal, material, utrustning och service. Resursallokering är inblandat i ledarens beslut när det gäller vad man ska genomföra, i vilka av underordnades förslag som godkänns, i budgetförberedning och inte minst i schemaläggning av ledarens egen tid. Genom att bibehålla makten att allokera resurserna kan ledaren behålla inflytandet över strategin. Den allra sista rollen är förhandlingsrollen (negotiator) där ledaren är delaktig i olika typer av förhandlingar. Förhandlingar kan vara med facket, affärsförhandling med kunder, leverantörsförhandlingar, eller anställningsförhandlingar. Gemensamt för alla typer av förhandlingar gäller att ledaren måste ha klara befogenheter, så att beslut kan tas i förhandlingssituationen. (Yukl, 2006, s. 30ff)

### 3.2.2 Rollkonflikter

Att en ledare går in i olika roller vid olika tillfällen är inte oproblemiskt. Det händer att olika personer förväntar sig olika saker av ledaren, vilket kan skapa rollkonflikter. Det kan röra sig om att överordnade förväntar sig en sak och underordnade en annan (Yukl, 2006). Konflikter kan handla om vilka roller som ska prioriteras eller på vilket sätt en roll bäst "iscensätts". Detta problem får ytterligare en dimension när två eller flera ledare delar på chefskapet.

Mintzbergs roller handlar just om ledningsfunktionen. Många ledare sysslar dock med annat än att vara ledare. Problemet med alla de olika roller som ledarfunktionen innebär i kombination med att utföra "vanliga" arbetsuppgifter, som till exempel att vara säljare, tänker vi oss kan orsaka stora prioriteringssvårigheter.

Många ledare är dessutom själva ledda eller styrda av politiker, brukare, ägare, kollegor eller sin egen professionella uppfattning. Att kunna balansera dessa intressen krävs för ett framgångsrikt ledarskap och för att kunna göra det måste ledaren ha uppnått en viss personlig mognad (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005, s. 101). När det är många viljor att lyssna till och tillfredsställa kan det uppstå konflikter men det behöver inte ses som något negativt.

### 3.2.3 Konflikter med andra

Konflikter är inte något som kan eller ens bör undvikas. Det handlar om strategi och taktik, hur man hanterar konflikter och gör dem produktiva. Vi tänker oss att konflikt är ett negativt betingat ord, många vill gärna undvika konflikter så långt det går. Konflikter är dock en naturlig del i samarbete. Arbetet med att lösa konflikter driver verksamheten och samarbetet framåt. (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005, s. 213)

En definition på konflikt kan vara: ”Konflikt är en naturlig konkurrens mellan två eller flera parter om begränsade resurser, makt och prestige” (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005, s. 214). En åtskillnad görs mellan uppgiftsbaserade konflikter som rör sakfrågor och relationskonflikter som är mer känslomässigt laddade. Brist på bekräftelse är en vanlig anledning till att relationsbaserade konflikter uppkommer. För att kunna lösa konflikter krävs till att börja med att konflikten synliggörs genom att parterna medger den. Sedan är det nödvändigt att identifiera innehållet i konflikten, innan man slutligen kan använda någon strategi för att lösa den. Vanliga strategier kan vara anpassning, kompromiss, undvikande, tävlan/dominans och samarbete. I en arbetsgrupp har medlemmarna ofta olika förhållningssätt till konflikter, vilket gör att undvikande ofta blir strategin som verkligen används. Ledarens inställning till konflikter bli avgörande och en ledare med konstruktiv och öppen konflikthantering blir en positiv förebild. (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005, s. 220)

I delat ledarskap med chef och biträdande chef är konflikter naturligtvis oundvikliga. Det som är viktigt är att cheferna alltid måste uppträda som en odifferentierad enhet utåt. Det betyder inte att man alltid måste ha samma åsikter utåt men när det kommer till beslut måste ledarna vara eniga och tydliga med vad som gäller. Ett annat problem som kan orsaka frustration hos medarbetarna är när trivseln blir så hög mellan ledarna att de bildar en egen subgrupp där medarbetarna inte kan göra sig hörda. Om trivseln blir för hög är det lätt att ledarna gör sig så beroende av varandra att de inte kan klara sig själva. (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005, s. 119)

Att arbeta i grupper har både för och nackdelar jämfört med att arbeta ensam. Vi frågar oss om två personer kan definieras som en grupp? Många menar att tre är minsta gruppantal men några menar att även dyaden kan betecknas som grupp (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005, s. 38). I vilket fall är parledarskapet

i mycket likt teamledarskapet. Hos paret finns (förhoppningsvis) mer tid, mer kunskap, fler perspektiv och mer energi än hos en ensam person. Att arbeta i grupp innebär ofta bättre kommunikation och förankring av beslut. Negativt med grupper kan vara att de är mer känsliga för socialt tryck och kör fast i ineffektivitet. I gruppen finns både formella och informella roller, som blir avgörande för gruppens prestationer. Konflikter blir nästan alltid ett resultat att olika roller krockar. Bolman och Deal (2005, s. 223) har hittat riktlinjer för konfliktlösnande i grupper som de har funnit användbara: Utveckla färdigheter så som att lyssna och skapa konsensus, kom överens om grunderna, leta efter gemensamma intressen, experimentera, tvivla på din egen ofelbarhet och behandla olikheter som ett gruppsvar. Formella roller ger viss form av makt, men de informella spelar även in.

### 3.2.4 Makt

Diskussionen om makt ser vi som nödvändig i ett arbete om ledarskap. Beroende på ur vilket perspektiv man ser på ledarskap och organisation behandlas maktbegreppet mycket olika. Ett strukturellt perspektiv med rötter i taylorismen betonar den formella makten eller auktoriteten, där en makthavare kan fatta bindande, rationella beslut som går i linje med de uppsatta målen. Ett Human Relations-perspektiv betonar kanske snarare att den formella makten inte alltid är så stark. Detta perspektiv talar också ofta för demokrati och inflytande hos medarbetarna, det som kallas empowerment. Utifrån det politiska perspektivet hamnar makt i fokus, på grund av kollisionen mellan de knappa resurserna och de olika gruppernas mål och preferenser. Här blir det fråga om på vilket sätt de olika grupperna ger sig till känna och mobiliserar makt för att få vad man vill ha. (Bolman & Deal, 2005, s. 237).

Foucault har bidragit till historien med en speciell syn på makt. ”Vi måste sluta med att ständigt beskriva makt i negativa termer: som att den utestänger och förtrycker. I själva verket är makten produktiv, den producerar verklighet” (Foucault, 1975, s. 12).

Jackson och Carter (2002) skulle kanske inte hålla med Foucault om den definitionen. De menar att makt i organisatoriska sammanhang är förmågan att få någon att göra något som han inte vill göra (s. 100). Det är därför ledare och chefer behövs över huvudtaget. Denna syn är en aning kritisk mot människan men väldigt intressant, tycker vi. De utvecklar resonemanget ytterligare och tar upp åtskillnaden mellan makt och auktoritet, där auktoritet grundas på att människan faktiskt vill lyda och accepterar att bli styrd. Auktoritet är vanligare att tala om, makt används nästan inte menar Jackson och Carter (2002, s. 103).

Det finns olika källor till makt. Förutom formell makt (positions-makt) kan information och kompetens, kontroll över belöningar, tvångsmakt, allianser och nätverk, tillträde till och kontroll över organisationens dagordning, bestämman-



de av ramar i form av kontroll över mening och symboler samt personlig makt vara olika sätt att skaffa sig makt i en organisation. Detta innebär att den strukturella synen på den formella makten som tillräcklig undergrävs. Det räcker inte att bara ha rätt position, man måste ha tillgång till kompetens, nätverk, belöningssystem och så vidare för att få saker gjorda. (Bolman & Deal, 2005, s. 241 ff)

Ledarskapet vilar på en social makt och social makt innefattar alltid en förmåga att påverka andra. Studier visar att framgångsrika ledare i första hand drivs av maktmotivet, snarare än att själva prestera eller behovet av samhörighet. Det här maktmotivet måste emellertid balanseras av en personlig mognad. Lusten till makt får inte bli för stark, inte minst med tanke på att de allra flesta chefer själva har någon över sig i hierarkin. (Lennér Axelsson & Thylefors, 2005, s. 103) När vi talar om makt i detta kapitel är det främst makten hos en ledare som står i fokus, det menar även den institutionella teorin, enligt normer och traditioner ligger makten hos en ledare och inte hos två.

### 3.3 Idealföreställningar om individ och organisation

Det finns en outtalad accepterad sanning hur olika saker bör vara, så kallade idealföreställningar. Normer och traditioner präglar vårt samhälle starkt och det är inte förrän något strider emot våra normer och traditioner som det uppmärksammas. Organisationer och ledarskap har även de olika normer och traditioner som kan kännas som en trygghet men även hämma, i den bemärkelsen att förändringar har svårt att få någon genomslagskraft även om de innebär en positiv förändring.

Begreppet institution är omdiskuterat och har olika innebörd inom olika discipliner (Eriksson-Zetterquist, 2005, s. 170). Institution definieras som ”benämning på de normer och regler som strukturerar mänskligt handlande till bestående eller återkommande beteendemönster”(www.ne.se: institution). Institutioner förser människor med beteenderegler och normer för vad som anses vara moraliskt. Jantelagen är ett sådant exempel som präglas av småstadsmentalitet och avundsjuka, den består av tio budord där kontentan är att ingen ska tro sig vara mer än den andra (www.ne.se: jantelagen). Institutioner har stor betydelse för den sociala ordningen då det standardiserar beteenden och överför sedvanor mellan generationer (Eriksson-Zetterquist, 2005, s. 170ff).

Det finns institutioner som är formellt reglerade av lagen, exempelvis skolan, men institutioner kan även vara informella vanor och traditioner. Sociala institutioner kan vara familjen, vetenskapen, sjukvården eller staten. Institutioner innefattar oftast även fysiska förutsättningar som verktyg, byggnader eller kommunikationssystem. Institutionella system utgörs av flera institutioner tillsammans inom en och samma samhällssfär. Detta resulterar i ett ömsesidigt beroende och

samverkande delar. Ett exempel på en sådan sfär kan vara samhällets ekonomi med banker, aktiemarknad, myndigheter, fackföreningar och arbetsmarknad. ([www.ne.se](http://www.ne.se): institution)

Institutioner är ofta kollektiva och långvariga. Eriksson-Zetterquist skriver att DiMaggio och Powell menar att institutioner är produkter av mänskligt handlande, men det betyder inte att de är medvetet utformade. De skapas som ett resultat av ett behov att skapa handlingsmönster. Grundtanken är att organisationer och människorna i dem ska anpassa sig på bästa sätt till varandra och ta hjälp av institutionerna för att spara tid. Då kan de istället ägna sig åt andra uppgifter och på så sätt effektivisera arbetet. Det går därför att säga att institutioner hjälper oss att skapa ordning i världen men de kan även vara begränsande. Om vi besitter kunskap som strider mot institutionen, omformas kunskapen så att den passar den aktuella institutionen (Eriksson-Zetterquist, 2005, s. 272).

### 3.3.1 Myt och ceremoni

Teorierna runt myt och ceremoni härstammar från Meyer och Rowans artikel "Istitutionalized organizations: formal structure as Myth and Cermony" från 1977. De menar att organisering inte handlar om att samordna och kontrollera aktiviteter, utan att anpassa sig till institutionaliserade regler. Eriksson-Zetterquist tar upp Nils Brunsson (2003) som exempel, Brunsson pekar på skillnaden mellan prat, beslut och handling. Det är detta som kopplas samman till myt, när prat inte leder till beslut eller när beslut inte leder till handling eller när dessa tre inte stämmer överrens. Även begreppet *rationalitet* anser Meyer och Rowan vara en institutionaliserad myt. De menar att begreppet rationell används som en ursäkt och förklaring till varför vi handlar på ett visst sätt men att rationalitet egentligen inte existerar (Eriksson-Zetterquist, 2005, s. 287-289).

### 3.3.2 Löskoppling och isomorfismer

Den formella strukturen separeras från vad som sker i praktiken, det refereras till Orton och Wieck (1990) som använder begreppet "*decoupling*" (Eriksson-Zetterquist 2005:289-292). Orton och Wieck menar att organisationer inte är välordnade och effektiva, utan att de är tillfälliga och implicita. Trots löskopplingen lever organisationer kvar och fungerar väl på grund av att dess omgivning och medarbetare inte ifrågasätter myterna, utan förutsätter att allt fungerar som det bör (Meyer & Rowan, 1977, s. 356-359). Vi undrar om det glapp som tydligen finns mellan formella beslut och praktik kan ses som en myt? Eller som löskoppling? Eller kan det vara både och?

Organisationer inom samma bransch har en viss tendens att efterlikna varandra och det kan förklaras med isomorfismer; DiMaggio och Powells kategorisering av isomorfismer återges i boken "Organisation och organisering". De delar in isomorfismerna i tre olika kategorier: *tvingande*, är politiskt och juridiskt förankrade, det är anpassning till formella krav och lagstiftning, *härmande* som agerar

imiterande och *normativa* som grundas i att normer bildas och blir ett slags regelverk.

### 3.4 Sammanfattning av litteraturgenomgång

Holmberg och Söderlind (2004) för ett resonemang kring delat ledarskap, de menar att nyckeln till framgång med alla typer av formellt delat ledarskap är att uppfattas som en enhet och att det finns en risk för otydlighet. För att tydliggöra strukturen i ledarskapet har de valt att dela in det i tre delar: eget ansvar, delat ansvar och huvudansvar. Delat ansvar tolkar vi som ”att dela” i betydelsen gemensamt ansvar. De säger även att det krävs tre förutsättningar för att lyckas med det delade ledarskapet, en gemensam grundsyn, prestigelöshet och förtroende. Om ledarskapet ska bli bra så talar Lambert-Olsson (2004) om att det ska finnas dubbelkommando. Detta innebär att ledarparet (chef och ställföreträdande chef) hittar en balans så att inte den ställföreträdande försvinner bakom den formellt valda chefen, det måste finnas jämställdhet. Det finns dock ett svårighet när det kommer till svenska aktiebolag, då det endast får finnas en VD och därför inte går att uppnå äkta dubbelkommando.

Det ledarskap Döös (2005) benämner som samarbetet mellan chef och ställföreträdande, benämns co-leadership på engelska. Heenan och Bennis (1999) säger att den ställföreträdande chefen oftast är mycket kompetent men lätt hamnar i skuggan av den ordinarie chefen. De anser att glappet bör minskas mellan dessa två och att det skulle vara bra för båda parterna. Dels för att den ställföreträdande chefen skulle få mer uppskattning, dels för att den ordinarie chefen skulle få en viss avlastning då belastningen på chefer snarare ökar än minskar.

Det finns ett ökat intresse för delat ledarskap och Holmberg och Söderlind (2004) har försökt reda ut varför. De refererar till Christina Maslach, professor i psykologi vid University of California, Berkeley som anger några tänkbara anledningar som stor arbetsmängd, kontrollbrist och otillräcklighet.

Tidigare har chefsrollen förknippats med prestige, höga löner och olika former av bonus men eftersom chefsrollen har blivit så omfattande räcker inte de gamla fördelarna längre till för att locka kompetenta personer. Många chefer letar efter alternativa sätt att sköta jobbet, som att bli två. För att klara den omfattande rollen som chef finns det olika skepnader eller roller som chefen kan träda in i, skriver Yukl (2006). Han tar upp Mintzbergs teorier om roller som kan vara olika former av sociala roller, informationsbehandlande roller och beslutsfatarroller. Det finns en problematik med att inta olika roller då olika personer förväntar sig olika saker av ledaren och då uppstår rollkonflikter. Dessutom blir det mer påtagligt när det är fler ledare på samma post. Konflikter behöver dock inte ses som något negativt, utan kan vara utvecklande och givande.

Att vara chef innebär att besitta en form av makt men Bolman och Deal (2005) säger att det inte räcker att bara ha rätt position, man måste ha tillgång till kompetens, nätverk, belöningssystem och så vidare för att nå dit man vill. Foucault (1975) menar att vi måste sluta se makt i negativa termer, medan Lennéer Axelson och Thylefors (2005) påpekar att lusten till makt inte får bli för stark, inte minst med tanke på att de allra flesta chefer själva har någon över sig i hierarkin. Jackson och Carter (2002) menar att det främst talas om auktoritet inom organisationsteorin.

Lusten till makt gör att det formellt delade ledarskapet får svårt att slå igenom. Om chefsposten ska delas av två chefer måste de släppa önskan om prestige och jakten på makt. En annan teori som talar emot det formella delade ledarskapet är den institutionella teorin, som vi har valt att tala om som idealföreställningar. Det finns ett inrutat mönster att följa och vid ett delat ledarskap bryts detta mönster. Meyer och Rowan (1977) skriver även om myter och då menar de att prat, handling och beslut inte stämmer överrens och om löskoppling där de säger att den formella strukturen separeras från vad som sker i praktiken. Det blir då svårt att lita på organisationer och chefers handlande. Trots detta lever strukturerna kvar och omgivningen accepterar dem.

## 4. Empiri

### 4.1 Gunilla och Gunnar

Gunnar jobbar som kontorschef på ett mindre bankkontor i Göteborg. Gunilla är ställföreträdande kontorschef, på samma kontor. Banken tillhör en av de större koncernerna i Sverige. Gunnar har varit på sin nuvarande position sedan 2000 och har dessförinnan arbetat med företagsrådgivning på andra bankkontor, både inom den egna koncernen och inom andra. Gunilla blev ställföreträdande på det aktuella kontoret för ungefär ett år sedan, innan dess var hon mammaledig. Före det jobbade hon som ställföreträdande kontorschef på ett annat kontor men hon kände sig inte färdig med den tjänsten och blev därmed ställföreträdande på nytt. Hon har jobbat inom bankkoncernen sedan hon fick ut sin magisterexamen i organisation/management. Målet för Gunilla är klart och tydligt, hon ska bli kontorschef så småningom. Gunnar var själv inte ställföreträdande innan han blev kontorschef och han tycker att det är bra att vara det, eftersom man annars inte har koll på alla detaljer.

#### 4.1.1 Roller, konflikter och makt

Gunnar är alltså kontorschef och Gunilla är hans ställföreträdande. När han inte är där går hon in i stället för honom. Banken har många olika delar så de har fördelat många olika ansvarsuppgifter mellan varandra.

Gunilla påtalar bankens organisation i stort, som är viktig. Bankens syn säger att kontoren är kärnan. Kontoren har ett stort ansvar. Som kontorschef får man chans att styra mycket. Det är upp till cheferna på de olika kontoren att lägga upp sitt arbete, det delade ledarskapet kan se olika ut på olika kontor, det är viktigt. Gunnar menar att de tror mycket på sina medarbetare. De vill ge dem mycket ansvar. Gunnar och Gunilla har delat upp medarbetarsamtal och så vidare, annars har Gunilla ingen möjlighet att lära sig de bitarna innan hon blir kontorschef. Ställföreträdarrollen är en liten läroplats för att kunna ta steget att bli kontorschef.

Gunnar berättar att de är sex personer på kontoret och de jobbar både med företag och med privatpersoner. Gunilla och Gunnar jobbar mest med företag. Alla medarbetare jobbar med lite olika områden. Men på ett litet kontor så blir det så att arbetsuppgifterna går in i varandra. Vitsen med ansvarsområden är att man ska hålla sig ajour och vidareutbilda medarbetarna. På det sättet kan man utvecklas mer än om någon bara säger ”gör det eller det”. Gunilla berättar att det finns en central stab, som är mer experter, som hjälper till.

Gunnar säger att de fattar beslut individuellt. Man kan använda möjligheten att bolla med varandra. Gunilla tar upp ”bolånesidan” som exempel och berättar att affärerna ser ganska lika ut, då är det ganska enkelt att fatta beslut. Gunnar be-

rättar att det är en person som fattar besluten, när det gäller det mesta. Vi förtydligar frågan och undrar hur beslut fattas som rör organisationen? Gunnar undrar om vi menar personalfrågor? Dels finns en personalavdelning, dels finns det fackombud så alla parter är inblandade när det gäller rekrytering. Men oftast är man överens. Om man ska gå upp en person i budget är det en central fråga så där måste ju personalavdelningen vara inblandad. Man kan säga att en sak som inte är så decentraliserad i banken är personalfrågor. Gunilla tar upp att kontoret själva bestämmer hur de ska bearbeta sin marknads.

När vi tar upp frågan om makt säger Gunilla att det är svårt. Gunnar tycker att det är negativt. Gunilla tänker på ”diktatormakt”. Gunnar säger att de pratar väldigt lite om makt. Det är befogenheter eller ansvar. Någonstans kan han säga att han bestämmer att vi gör så här men det är sällan de inte är överens. Gunilla ser det mer som att man har skyldigheten att se till att det fungerar. Gunilla tänker på ägarmakt, Kinnevikkoncernen. Hon tycker att makt är ett sätt för journalister att beskriva händelser i näringslivet. De jobbar mycket med att få varje medarbetare att bestämma saker själva. Man ska tycka att det är kul att ta det ansvaret. Grunden till bankens framgång är att den enskilde bankmannen sitter nära kunden och har ett förtroende.

Löneskillnader? Gunnar vet om lönerna men kan inte berätta. Gunilla har ingen aning. Gunnar säger att det skiljer sig men inte så mycket. Han betonar att det inte är speciellt höga löner jämfört med övriga yrkeslivet.

Gunilla och Gunnar har samarbetat i ett år. Gunilla blev rekryterad till kontoret efter att en tidigare ställföreträdare börjat på ett annat kontor. Gunnar var med i rekryteringen av Gunilla, men bara i slutfasen. Personalavdelningen har huvudansvaret i chefsrekrytering. De som jobbar med rekrytering tar personkemin i beaktande, tror Gunnar. Gunilla tycker att personalavdelningen är viktig för att de har koll på hela regionbanken och vad som händer där.

Samarbetets styrkor? Gunnar säger att de tycker ganska lika och vill ganska lika saker. De har liknande tankar med vad de vill med kontoret. Gunilla tänker på två sätt, dels på hennes egna privata karriär, dels på samarbetet i stort. Hon är nöjd med att få erfarenhet av att driva kontor. Sedan tror hon också att på ett litet kontor innebär det att om två av sex är samstämmiga kan man styra kontoret dit man vill snabbare. Gunnar tror att det är viktigt att man har pratat ihop sig så att inte personalen får olika signaler från olika personer. De pratar ihop sig dels genom veckomötena och också mycket nu inför att man drar upp riktlinjerna för nästa verksamhetsår. Gunilla upplevde att när hon kom ny var det viktigt att lägga mycket tid på att fundera över var de står och vad de tycker. I år behöver de bara putsa på detta. Det blir mycket spontana möten på fem minuter eller ibland längre. Gunnar skulle tycka att man behöver mer tid i samband med en nyrekrytering. Den önskesituationen finns inte. När Gunilla började hade Gun-

när gått en person kort under en längre tid och då körde de bara igång för att komma i kapp. Gunilla tror att man behöver jobba in sig för att förstå var hennes erfarenhet behövs mest.

#### 4.1.2 Delat ledarskap

Vi undrar om de delar på ledarskapet? Gunilla säger att det är en intressant fråga, hon tycker det men ”det tror du bara” tänker Gunnar, säger hon. Gunnar vill gärna tro det. Gunilla säger att det var ett krav från hennes sida när hon började att det skulle vara delat, eftersom hon hade varit ställföreträdande tidigare, innan hon gick på mammaledighet. De är som ett ledarteam, tycker Gunilla. Gunnar säger att det var hans vilja också. Vissa kan tycka att han inte behöver någon ställföreträdare för det är ett så litet kontor. Hans tanke var att de skulle få till en bra fördelning så att det finns ett utrymme om det dyker upp något akut. Gunilla säger att personalen kan vända sig till vem som helst om den andre är upptagen. Skillnaden mellan deras uppgifter är att Gunnar har mer övergripande uppgifter. Gunillas är mer konkreta och handlar om uppföljning och eftergranskning, internrevision och se att allting funkar. Även resursfördelning och personalplanering ligger på Gunillas bord. Gunnar har resultatansvar. Deras uppdelning är ganska styrd från banken, hur det brukar vara.

Gunnar berättar att det finns 80 kontor i regionen. Rörelsechefen i regionen är Gunnars bollplank när det gäller frågor. De pratar på telefon och ses några gånger om året. Nu när det är mycket diskussion om räntan så blir det till exempel mycket telefonmöten. Gunnar tror inte att det funkar med formellt delat ledarskap heller.

Vad gör ni om det kommer upp en konflikt? Vi sparkar dem, skojar Gunnar. Han tycker inte att det har varit så mycket konflikter. Om det har varit några så får de sätta sig ner och tala. Gunilla berättar att de har avstämningsmöten en gång i veckan. Genom den kommunikationen tar de tag i saker innan det blir någon konflikt. Det har funnits konflikter som har kommit fram till Gunilla om att personalen tycker att arbetsbelastningen har varit för stor. Det löste sig genom att sitta ner och äta en god bit mat och prata igenom vilka ändringar man kunde göra. Ofta är det stressrelaterat men om man får prata så löser det sig oftast. Gunnar tar upp att fackombudet tar upp saker å de andra anställdas vägnar.

Gunilla känner stort beroende när det gäller svåra beslut gällande säkerhetsfrågor och kunder med stora kreditlimiter. Där har hon ett stort beroende i Gunnar. Gunnar känner mer att det är bra att Gunilla vill vara aktiv i att vidareutveckla kontoret. Det är också en tidsaspekt att man avlastar varandra. Gunnar bollar inte kundcase med Gunilla. Om han känner sig osäker bollar han uppåt med sin chef. Det är så man gör, bollar med personer som har ännu mer erfarenhet.

De träffas inte privat, bara när hela kontoret träffas. Det tror Gunilla är jätteviktigt för att alla ska trivas. I och med att man är få på kontoret är man oerhört beroende av alla andras arbete och att alla passar bra ihop.

Vad gör ni för att utvecklas själva som ledare? Gunnar säger att det finns lite utbildningar inom banken när man går upp till att bli ledare inom banken. Det handlar om att få strukturen förklarad på nationell och regional nivå. Även utbildning i utvecklingssamtal. Annars fungerar det så inom banken att det är learning by doing som gäller. Gunilla är även med i ett nätverk för unga ledare. Gunnar tar upp att man själv får säga vad man vill ha och vad man vill lära sig mera. Gunilla säger att det hänger ihop med att man i början på året har ett plussamtal där man går igenom vad man vill ha för stöd för att nå dit man vill.

Gunnar tycker att det är svårt att mäta hur mycket tid man jobbar med att vara ledare och hur mycket tid jobbar jag med försäljning och så vidare. Man skulle försöka vara tillgänglig som ledare ungefär en tredjedel, sälja en tredjedel och planera en tredjedel, enligt en utbildning som han har gått. Gunnar är i produktionen kanske 80 % och jobbar kanske 20 % med personalen, planering sköts på kvällar och helger. Gunnar ser inte hur han skulle kunna delegera ut kundansvaret, det har han inte personal till. Gunilla påtalar att det har med kontorets storlek att göra. Gunilla sökte sig utmaning att jobba som ställföreträdare just för att hon ville jobba med något mer än bara kundkontakt. Hon tycker att detta är en perfekt kombination också på grund av sin bakgrund inom management.

#### 4.1.3 Idealföreställningar om individ och organisation

Gunilla säger att det aldrig har varit på tal att de ska dela på samma tjänst. Hon tror inte att det fungerar. Den diskussionen har aldrig kommit upp, Gunilla tror inte att man kan vara delad kontorschef. Kommunikation är problemet. Att kommunikationen från banken ska gå till två chefer tycker hon verkar svårt.

De återkommer hela tiden till att kommunikationen blir problemet, i och med att det finns så många områden inom bank. De skulle inte hinna ha direktkommunikation hela tiden. I så fall utvecklingsmässigt tror Gunilla, i form av att den andra får mer befogenheter. Cheferna över vill förse kontorschefen med information och vara säkra på att den har gått fram. Det handlar också om att ha någon att hugga om det inte funkar.

Gunilla vill om fem år sitta som kontorschef, det är givet. Hon tycker att hon har vissa luckor inom vissa områden. Så hon är inte främmande för att ta vissa sidospår för att lägga an den kompetensen.

Gunnar trivs bra och kan tänka sig att jobba kvar. Eventuellt skulle han vilja jobba på ett större kontor där han kan jobba mer med personal. Han tycker att det är roligt att jobba med personlig utveckling och se människor växa. Han skulle också vilja bredda sig på affärssidan. Det var en väldig resa för honom att



komma in som helt ny chef, han tycker att det har blivit väldigt bra. Han har genomfört en del förändringar som varit både jobbiga och roliga.

## 4.2 Anders och Agneta

Vi träffar Anders och Agneta som är räddningschef respektive förvaltningschef för räddningstjänsten i en mellanstor svensk stad. Anders är bandingenjör och Agneta är sjuksköterska i botten och har tidigare arbetat som ambulanschef. Intervjun börjar och vi ber dem berätta hur de hamnade på sina respektive tjänster.

Det är 200 personer i organisationen och verksamheten är väldigt bred. Det mest synliga är de röda brandbilarna. De har verksamhet på nio platser i kommunen. De jobbar mycket förebyggande för att undvika att olyckan inträffar, jobbar med tillsyn. De har ett femtiotal fordon och övningscenter. Deras jobb handlar otroligt mycket om möten, att stimulera andra att göra saker och ting.

Idag hade de haft möte med verkstan och då ägde verkstadspersonalen agendan. De passar på att bemöta missförstånd och rykten. De frågar om det är rykten som går eller så. Det är så pass högt i tak att de törs fråga. Agneta och Anders kan inte ta illa upp för då vågar personalen inte säga något nästa gång, därför får man bita ihop och ta det. Inte förringa eller trycka ner. De tror mycket på dialogerna för då kommer det fram mycket.

### 4.2.1 Roller, konflikter och makt

Anders har jobbat på brandförsvaret i 20 år, i ledningen i nio år. Han var ställföreträdande brandchef mellan 1999 och 2006. 2006 blev Anders räddningschef och Agneta förvaltningschef. Det som saknades tidigare, fram till 2006, var den stora kompetensen i personalfrågor. Anders kompetens är specifik för yrket, påfyllt med andra bitar. Hans arbetsuppgifter består av det traditionella brandförsvarsuppdraget, åka på larm, fordon, tillsyn och myndighetsutövning, men han är även delaktig i Agnetas jobb.

Agneta har ansvar för personal, politiker, ekonomi och externutbildning. I och med att Anders har jobbat länge går deras ansvarsområden in i varandras. För dem är det inte så viktigt men det är viktigt för personalen att veta vem som har ansvar för vad. Det är egentligen därför som de har gjort uppdelningen. Den har de gjort helt själva, de tycker att det föll sig naturligt i och med att Anders är expert på brand och Agneta är expert på personal. Den stora utmaningen handlar om attityder till ledarskap och medarbetarskap. Agneta tror inte att hon har kunnat göra detta ensam.

Anders berättar att alla beslut inte är gemensamma. När besluten är tagna vet man att man delar det. Sedan säger de vilka beslut de har fattat till den andra, så

att man vet vad som händer. Agneta går aldrig in och tar operativa beslut, det är Anders egna beslut. Är inte han på plats ringer hon till honom. Anders vet inte alla turer som Agneta har gjort och tar inte beslut som rör personal till exempel. Vissa frågor är bättre att en viss person fattar, det kan finnas ett symbolvärde. Jämställhetsfrågor är det till exempel bättre att Anders fattar beslut om.

Hur associerar de runt begreppet makt? Agneta säger att det är ett ord som hon inte tycker om. Hon tänker på maktmissbruk. Hon tänker aldrig på det ordet. ”Jag ser det inte som att jag har makt”. Anders säger att det inte är ett ord som ligger nära till hands. Han vill istället säga att de har fått ett stort förtroende att leda en organisation. För en del är det viktiga att ha en hög position och peka med hela handen som ett maktmedel, men de jobbar inte så. De vill stimulera andra att jobba själva.

När vi frågar hur maktfördelning ser ut mellan dem svarar Agneta att hon aldrig har tänkt tanken. Hon frågar oss vad vi menar med makt. Anders berättar att i organisationen jobbar de nära varandra. De delar på det mesta. På pappret är det Agneta som är ytterst ansvarig men Anders ser inte det som makt. Agneta sätter Anders lön. ”Du har två alternativ, den eller den lönen”, säger Anders. Agneta menar att Anders har gott omdöme, hon lägger sig aldrig i. Anders tänker som hon skulle vilja. Han är inte orealistisk och är en rättvis person, han får den lön han vill ha. Anders säger att det aldrig har varit ett problem, de har den fortlöpande diskussionen. När det gäller lön vet han vilket utrymme som finns. De har satt lön tillsammans på sina medarbetare tidigare men nu ska närmsta chef sätta lön.

#### 4.2.2 Delat ledarskap

Anders tycker att kommunikation är mycket viktigt, de kommunicerar hela tiden om vilka intryck de får och så vidare. De tycker att de är bra på att undvika uppkomsten av konflikter. De pratar hela tiden via sms, telefon och i farten. De spenderar inte mycket tid på kontor och om de inte har hunnit snacka går de tillsammans och handlar lunch eller så står Anders utanför när Agneta sitter på toa. De menar att de tar tag i tillfällena som bjuds. Det går ganska snabbt att uppdatera varandra.

Deras samarbete har vuxit hela tiden, det var inte bara smekmånad som vissa trodde. Nu känner de varandra väl. De har blivit som ett syskonpar. De umgås på fritiden som jobbkompisar gör med middagar och fester.

Anders tycker att det kanske inte blir så mycket avlastning på arbetsuppgifterna bara för de är två på grund av att de drar igång dubbelt så mycket, utan mer när det gäller ansvar. De delar på de jobbiga bitarna. Om den andra är borta, går de in i varandras ställe? Agneta säger att man skulle kunna säga det. När hon blev sjuk blev Anders tvungen att planera om. Prioriteringen handlar om vad som är viktigast just nu. Anders kan ersätta Agneta men inte tvärtom, säger Agneta. Å

andra sidan finns det andra som kan ersätta Anders så det finns ett reservsystem, menar Anders.

Vi frågar på vilket sätt de är beroende av varandra och Anders skojar om att det är som en drog. För Agneta var det skillnad mellan liv och död hur det skulle bli mellan Anders och henne när hon började. Anders tar upp just det här med att vara två och dela på saker och ting. Det skulle man sakna och det är man nog beroende av. Som ledare är man alltid en förebild och vissa saker visar man inte. Anders kan komma hem till Agneta när hon är ledsen och trösta henne och äta lunch. ”Nu skiter jag i det här”, säger Anders ibland, då säger Agneta ”Jag går också”. Agneta kan inte tänka sig jobbet utan Anders. Vissa i organisationen har reagerat negativt när de har genomfört förändringar och skickat hotfulla brev. De tror att det är för att de har hotat integritetsgränsen. Det är inte ok att bara häva ur sig skit utan de kräver konstruktivitet. I början ville vissa ha Anders som chef och några ville inte det. Personalen ville lägga kilar emellan Anders och Agneta men de lyckades inte och i stället för två svaga blev det en stark chef. Det irriterade en del men Anders och Agneta står starka än idag.

På frågan om de anser att de har delat ledarskap så säger Agneta att de jobbar med det. För Agneta och Anders skulle det funka att dela rakt av på samma tjänst. Kommunen är dock noga med att det ska finnas en som är ytterst ansvarig, man ska ha en person att hänga. Det är också kulturen som säger att man har en chef inte två. De kan vara oroliga att det ska svälla i kommunen. Ett delat ledarskap kan vara hur bra som helst eller hur dåligt som helst.

Agneta har haft formellt delat tidigare. Eller egentligen hade de olika ansvarsområden, det var egentligen inte delat heller. Kommunstyrelsen har två personer men de har gått åt två håll. De är ordförande och vice i kommunstyrelsen.

Agneta tycker att det som är viktigt med ledarskaprollen främst är dialog, det är som att ha barn tillsammans. Man kan köra fula trick men då funkar det inte, ärlighet är viktigt säger Agneta. Anders menar att en raket där man inte lindar in saker och ting är viktig. Känslan för vad som är rätt och fel när påståenden kommer. Det är något man kan bygga tillsammans. Agneta säger att det är ofta som hon vet vad Anders tycker så man behöver inte alltid hämta hem och återkomma när det gäller olika beslut, utan man kan fatta dem direkt.

Finns det några negativa sidor med deras ledarskap? Agneta menar att de är lite för lika, snabba båda två, höga ambitioner och det gäller att orka ro i land alla projekt som de drar igång. Det blir ofta för tungt, de jobbar 50-70 timmar i veckan. De är glada att det finns andra personer i verksamhetsrådet som analyserar mer och blir motvikt till deras snabbhet. De är "Doers" båda två.

Agneta berättar att ett gott ledarskap för henne innebär att man genom förtroende får personalens tillit, annars gör personalen som man vill bara när man är där och tittar på. Om jobbet funkar när chefen inte är där, det är då ledarskapet

är lyckat. Man ska ge mycket frihet under ansvar, lyssna på alla idéer och be att få komma tillbaks. De säger inte nej, då kommer de aldrig mer med idéer. De försöker ge feed-back till medarbetarna men det kan vara känsligt. Därför försöker de se det som en gåva, jag är tacksam att jag får utvecklas. Anders tycker att de har otroligt stor förmåga att vara närvarande. Det är ens eget dilemma om man om fem minuter ska vara på ett annat möte. Att orka vara här visar att man faktiskt menar vad man säger, då fungerar också feed backen.

Vi vet att båda har en utbildning inom sin profession en vi undrar om de har någon utbildning inom ledarskap. Anders berättar att han nyss tagit examen inom ledarskap, en utbildning som han var tveksam till. Han är sådan att gör han något så gör han det helhjärtat så gott han kan. Utbildningen har gett honom massor. Det var Agnetas krav att alla chefer skulle gå ledarskapsutbildning. Utbildningen är ledarskap för alla chefer i olika verksamheter, som en konsult håller, en ettårig utbildning. Det finns även ett chefsforum där man "övar" chefsfrågor och grupprocesser. Det går alla chefer med personalansvar på, 13 stycken.

Båda använder 100 % av sin tid till att vara ledare. Det är viktigt att inte ta sig friheter. Man får inte sätta personalen i situationer där de inte kan säga nej, man får inte göra sådant som inte andra gör. Det handlar om värdegrund. Passa tider, gör man inte det kan man inte säga något. Det är jobbigt att alla kollar på en. Man måste våga bryta av och säga att det där inte är ok, när någon mobbas till exempel. När man är chef på hög nivå måste man göra det, menar Agneta. Anders tillägger att det man inte gör är att säga emot varandra inför andra. Man håller tyst och sedan tar de en diskussion i enrum. Rakhet och dialog krävs.

Agneta tycker att det är kul med ledarskap och att se hur människor växer och påverka folk och få dem att gå åt rätt håll. Prestigelöshet kan man anklaga dem för, menar Agneta. Det kan vara en brist. Prestige finns hos andra. Kunskap och förtroende låter bättre. Anders tycker att det inte finns något annat bättre sätt att kunna förverkliga det man vill. Agneta flikar in att annars så får man bli politiker, men vi är för dåliga på att ljuga. Det är ofta Agneta och Anders låter andra ta berömmet för det som blir gjort. Har man missat något så säger man det för annars vågar inte personalen komma och erkänna något, säger Agneta.

De har nyss haft det elfte studiebesöket från andra räddningstjänster som kommer för att titta på hur de jobbar. De är på kartan, bland de främsta i landet. Det har mycket med deras delade ledarskap att göra och med deras ledningsgrupp där alla vill åt samma håll, berättar Agneta

#### 4.2.3 Idealföreställningar om individ och organisation

Anders berättar om brandmannayrket och den manliga dominansen. Av tradition har brandstationen alltid haft en brandchef som också har varit marknadschef. Man har haft krav på att chefen ska vara brandutbildad. 2006 breddade

dock man ledningsuppdraget i kommunen så nu är det annorlunda, detta sätt att lösa ledningsfrågan finns på några få ställen till. Det finns en del som tycker fortfarande att det inte ska finnas några kvinnor bland brandmännen menar Anders, men män och kvinnor är olika och det är kanon om man har den blandningen. Det är fler och fler som upptäcker fördelarna, det blir bättre lösningar i slutändan.

Agneta säger att traditionen var att den som var vice får brandchefsjobbet så Anders kanske hade förväntat sig att få det jobbet, så det blev en spännande start för Agneta hur Anders skulle ta att hon fick tjänsten utan att ha erfarenhet av brand. Så de träffades på neutral mark och pratade i fyra timmar och upptäckte att de var lika varandra i värdegrund. De pratade ut om rekryteringen och vad de tyckte. De har jobbat med att vara raka mot varandra. Anders var tveksam att jobba kvar överhuvudtaget till en början. Han trivs och får jobba med det han känner för, därför stannade han trots allt kvar. Han vet inte vad han var rädd för egentligen, det var förändringen. Mellan dem fungerar personkemin, annars hade det inte varit roligt och då hade han stuckit. Agneta menar på att Anders har större frihet idag och han håller med. Han är idag mycket nöjd med sitt val.

Vad gör de om fem år? Agneta skulle helst av allt vilja jobba med att vara organisationskonsult, jobba med ledarskap hela tiden och slippa politiker och budget. Anders vet inte, han tänker inte så. Han är ganska nöjd. Han skulle vilja vara kvar här och organisationen ska ha kommit fram mot de mål som de vill. Vi frågar om han vill bli förvaltningschef? Det vet han inte, eller jo, kanske. Ibland skulle han vilja det. Vad talar emot? En otrolig massa arbetsuppgifter utöver det han gör idag. Utveckla 50 timmars vecka till 80 timmar, eller skära bort bitar som han har idag. Frågan är om han vill ge upp yrkesmannarbetet. Det är inget självklart val.

### 4.3 Magnus och Monika

Vi träffar Magnus och Monika som arbetar på en kommunal förvaltning. Magnus är sektorchef och Monikas befattning kallas verksamhetsutvecklare. Magnus har ett jämställt delat ledarskap med en ytterligare person, alltså inte Monika. I sektorn finns det cirka 300 anställda som Magnus är chef över och Monika är nog med att påpeka att hon inte är chef i grundfunktionen, enbart då hon går in vid Magnus frånvaro.

Monika började år 1997 som chef för den sektor som Magnus är chef för idag. Hon valde av privata skäl att avgå från den posten som då kallades verksamhetschef men eftersom hon trivdes ville hon vara kvar på något sätt och blev då verksamhetssekreterare/verksamhetsutvecklare. Man kan säga att hon är ställföreträdande för sektorchefen, särskilt för vissa bitar. När hon bytte tjänst fanns

ställföreträdarrollen formellt men nu är den bortsparat. Efter den senaste omorganisationen är kommunen en platt organisation. Monika har examen som socionom och har arbetet inom kommunen på olika sätt sedan 1973.

Magnus har varit 20 år inom ungdomsvården, varav tio år som chef. 1999 sadlade han om och började arbeta med IT. Det blev en kort tid och 2002 övergick han till egen verksamhet som konsult med bland annat inriktning på ledarskap och konflikthantering. År 2004 fick han ett uppdrag i kommunen som chef och trivdes väldigt bra blev så att han blev kvar och fick en anställning som sektorchef 2007. Sektorchefsrollen delar han med en annan person, alltså inte Monika. Magnus har en socionomexamen i bagaget.

#### 4.3.1 Roller, konflikter och makt

Vi ställer frågan hur deras dagar kan se ut och Magnus börjar med att skratta och skämtsamt fråga Monika vad hon egentligen gör på dagarna. Monika möter frågan med att förklara att dagarna kan se väldigt olika ut för henne, det är stort till smått, direktkontakt med medborgarna, möten, fakturor med mera. Sedan skojar hon tillbaka med Magnus att varje gång han går utanför hennes kontor passar han på att be henne kolla upp eller fixa något. De berättar båda två att det är många bollar som kastas in till Magnus som han sedan måste fördela ut för att få allt gjort och det måste spilla över någonstans.

Magnus har ett tydligt ansvarsområde inom sektorn och Monika fungerar som Magnus ställföreträdare. Ställföreträdarrollen handlar mycket om myndighetsutövning, vilket inte Magnus sektorchefskollega har någon erfarenhet av. Eftersom Monika har det så blev denna fördelning lämplig. Monika går mest in i Magnus ställe då det gäller just myndighetsutövning, annars är det den andra chefen som Magnus har samledarskap med som främst tar över. Eftersom de hanterar frågor inom ett viktigt område kan det hända att ett snabbt beslut är nödvändigt. Det är just i den delen som är Monika tf (tillförordnad) sektorchef i myndighetsutövning.

Magnus menar att det är de själva som har bestämt uppdelningen av uppgifterna, det behövs en formell fördelning utåt sätt, men det är ändå viktigt att ta tillvara på det som olika människor är bra på.

Magnus menar att han styrs mycket av politik och har ett fullspäckat schema, om Magnus inte kan närvara finns möjligheten att Monika går in och täcker upp för Magnus men Magnus har inte tid att täcka upp för Monika. Det finns inte en chans, säger båda. Han kan hoppa in och hjälpa tillfälligt men hinner aldrig med någon uppföljning och kan därför inte se att det verkligen blir genomfört.

För Monika var det viktigt att klargöra för Magnus att hon suttit på den positionen som Magnus gick in på och att hon självmant hade valt att lämna den. Hon ville även förtydliga för honom att hon inte hade några avsikter att konkurrera och att hon fortfarande ville vara delaktig i verksamheten. I början la Monika

upp ett introduktionsschema för dem båda för att de skulle lära känna varandra och att Magnus skulle komma in i organisationen bättre. Magnus tillägger att han aldrig tvekat på Monikas stöd och att han kände sig mycket välkommen när han kom dit. Det har aldrig varit oklart vart de har haft varandra.

Monika är ordningsmannen i klassen skojar de båda men Magnus är den som har det ytterst juridiska ansvaret. Monika berättar att det egentligen är hon som har bäst koll på delegationsordningen. Hon kan gå in och fatta beslut i Magnus ställe då han inte har möjlighet.

Makt för Magnus är något positivt, det är jättetrevligt med makt säger Magnus. Han menar att då har man möjlighet att påverka och förändra, han skulle inte kunna tänka sig en position där han inte får möjlighet till det. Men han understryker att det är maken att påverka och inte makten att bestämma som lockar honom. Den rollen som Monika befinner sig i som ställföreträdande, då hon måste påverka genom ett mandat är inte något som Magnus kan tänka sig.

Monika tycker på samma sätt som Magnus att det är möjligheten till att påverka som lockar och menar att möjligheten till att påverka kan även finnas utan den formella rollen som ledare. Hon tycker att genom tillexempel erfarenhet och kunskap kan hon påverka och der är en form av makt.

Hon tillägger att det är väldigt viktigt att tänka på makt och beroendeförhållandet, för de har makt över människor som kommer till dem och är beroende. Det måste de förhålla sig till.

#### 4.3.2 Delat ledarskap

Monika och Magnus hjälps åt i vissa delar men det är oftast Magnus och den andra sektorchefen som hjälps åt. Rör det den omsorg som Monika är ”specialiserad” på, blir det en dialog mellan Monika och Magnus. De olika arbetsuppgifterna fördelas delvis på basis av vad man är intresserad av. Magnus tycker att det är roligast med pengar och ekonomi och tar många snabba beslut. Monikas arbete är mer långsiktigt och hon jobbar mycket med statistik och uppföljning. Om något problem uppstår får Monika gå in och göra en bedömning av vad som hade kunnat göras annorlunda.

Magnus tycker att Monika avlastar honom väldigt mycket och hade aldrig klarat sig utan henne, däremot skojar han om att hade han inte haft Monika hade han fått skaffa sig en annan Monika. Monika tillägger att det är viktigt att komma ihåg att en person aldrig är oersättlig, sedan kan funktionen formas efter personen beroende på vad man har med sig i bagaget.

Det är inte självklart vem de vänder sig till i första hand för att få råd och bolla frågor med men eftersom Magnus har ett samledarskap med en annan kvinna vänder han sig främst till henne. Både Magnus och Monika menar att det beror

mycket på vad för typ av fråga det är och vilket område det rör och i Monikas fall, vem hon fått uppdraget av.

De anser att de har en rak kommunikationsväg och de pratar mer varandra när det är något eftersom de ofta befinner sig nära varandra kommunicerar det via tal. De planerar även in regelbundna möten med tre till fyra veckors mellanrum.

När vi frågar hur de hanterar konflikter säger Monika första att de aldrig haft några konflikter och Magnus stämmer in så småningom, de anser sig ha ett öppet samtalsklimat och om det är något så pratar de direkt. De tror att det inte har varit några konflikter för att de båda två visste var de hade varandra från första början, allt var väldigt klart. De berättade om en liknelse då Monika är sandbilen och Magnus är plogbilen, båda måste finnas för att det ska bli en säker väg. Båda håller med om att den är en rättvis liknelse.

De anser inte att de reflekterar över sitt ledarskap tillsammans men det kan hända att de har åsikter om hur den andra agerar.

#### **4.3.3 Idealföreställningar om individ och organisation**

Magnus säger att han reflekterar mycket över sitt ledarskap då han genom sin profession har många tankar om vad som fungerar bäst och hur det bör fungera. Han säger att det är viktigt att tänka på vad som kan utvecklas och hur organisationen påverkas av ledarskapet. Frågor som florerar är hur de kan hjälpa ledningen och vad de kan göra. Eftersom det har varit ett flertal förändringsprocesser är det även viktigt att tänka på hur individen och gruppen påverkas av en ständig förändring, tillägger Monika.

Magnus skojar och säger att han tycker att han redan är en perfekt ledare. Han tror att omgivningen inte tänker att han själv reflekterar över sitt ledarskap men det gör han. Han tänker mycket på temat runt ledarskap och hur han är i den rollen även det inte märks utåt. Monika och Magnus pratar sinsemellan mycket om ledarskap och då kan de reflektera över hur de båda är. För även som ställföreträdande utövas en hel del ledarskap. Sen finns det oerhört stora olikheter mellan de båda, men de säger att det har vart en styrka för dem och att de kompletterar varandra.

Till en börjar så tror Magnus inte att deras olikheter har ställt till för dem och Monika håller med till en början men ändrar sig och säger att det varit en del irritationer mellan dem. Magnus stämmer in och säger att det är bara för han inte tycker om när någon är så pass olik honom och skrattar efteråt.

Magnus delar in sitt arbetsliv i perioder om tre år och säger att om två år (han har redan arbetat ett år av perioden) vet han inte riktigt vart han befinner sig för han har inte reflekterat över det tidigare. Han tror dock att om der finns ekonomiska resurser och han fortfarande trivs lika bra så är möjligheten stor att han är kvar, det beror dock mycket på vad han känner då.



Monika tror sig ha gått ner i tjänst men hon kan inte tänka sig att släppa sin anställning helt för det är en social bit som hon inte skulle vilja vara utan. Eventuellt har hon hittat en god balans mellan sina egna små projekt och anställningen i kommunen om fem år.

## 5. Analys

### 5.1 Definitionsproblemet

När vi påbörjade detta arbete kände vi oss nöjda med att vi snabbt hade avgränsat området i fråga om definitioner. Vi valde att använda Döös och hennes kollegors (2005) definitioner om olika typer av delat ledarskap. Det har dock varit en genomgående svårighet, just vad vi pratar om och varför. Vi ville tala om det hierarkiska delade ledarskapet, det olikställda. Trots att det är så klart i teorin har det naturligtvis inte varit det i praktiken. Alla par har sina speciella relationer och även om en maktfördelning ser ut att vara hierarkisk åt ett visst håll på pappret, så kan verkligheten se helt omvänd ut. Sedan har vi också det här med språket. Ordet *delat* är problematiskt. Menar vi delat som i ”uppdelat, åtskilt” eller delat som i ”gemensamt”? Vi fick uppfattningen att de flesta av våra respondenter tolkade delat ledarskap som att det handlar om någon typ av gemensamt ledarskap. Trots det används flera gånger den motsatta betydelsen av ordet under diskussioner. Det skulle kunna hävdas att detta leder till vissa validitetsproblem för undersökningen. Vi har dock valt att inte direkt ”rätta till” denna typ av missförstånd, då vi har varit intresserade av att kunna tolka de uppfattningar som fanns kring fenomenet delat ledarskap. Vår definition av delat är ”gemensamt”.

I vår analys försöker vi sätta våra empiriska resultat i relation till vad olika författare har skrivit om ämnet. Vi gör vårt bästa för att skapa en struktur, där vi går igenom de olika paren var för sig. Vi vill dock inte enbart jämföra resultaten med empirin, utan även tala om dem i jämförelse med varandra vilket leder till att vi inte helt kan hålla dem åtskilda i texten. Vi drar slutsatser som vi sedan sammanfattar i nästa kapitel.

### 5.2 Hur ser rollfördelningen ut?

Att ledarskapet är förknippat med flera vitt skilda arbetsuppgifter eller rent av *roller*, är många överens om. Ledaren har mycket på sitt bord och prioritering kan ibland vara omöjlig, allt känns lika viktigt. Detta med roller tycker vi är extra intressant att titta på när det kommer till delat ledarskap. Är det enklare att vara ledare om man har någon att dela ansvaret med, att slippa spela alla roller själv? Hur rollfördelningen ser ut verkar vara högst olika hos alla ledarkonstellationer som vi har undersökt. Vi använder de olika rollgrupperna (*sociala, informationsbehandlande och beslutsfattande*) som härstammar från Mintzberg som analysverktyg i detta kapitel.

Under intervjun pratar Gunnar och Gunilla inte mycket om roller, så som de benämns av Mintzberg. Vi tolkar detta som att det har med att göra att Gunnar och Gunilla inte riktigt har lika utpräglad ledarfunktion som exempelvis Magnus

och, i viss mån, Monika har. Visst ikläder sig både Gunnar och Gunilla den *sociala rollen* som ”ledare” i form av att de guidar och instruerar sina medarbetare. De tar själva flera gånger upp att ansvaret till stor del ligger hos den enskilde medarbetaren. Arbetets art gör att det kanske inte finns något större behov av ledning. Arbetet på banken flyter på, alla har sina arbetsuppgifter och ansvarar själva för sin tid. De *informationsbehandlande rollerna* verkar vara fördelade på alla medarbetare. Individuellt tar man reda på information som man sedan sprider vidare till kollegor. När vi tar upp frågorna kring *beslutsfattarrollerna* understryker Gunnar och Gunilla att varje medarbetare fattar beslut individuellt. Som exempel tar de upp att de flesta bolåneaffärer ser liknande ut och därför kan man nästan alltid själv fatta beslut i sådana frågor. När vi förtydligar frågan med att vi syftar på deras beslutsfattarroller som ledare blir det lite svårare. Det beslut som de associerar till är beslutet att anställa en ny person. Ett sådant beslut är inget som de kan ta på kontornivå, utan där är personalavdelningen inkopplad. De påtalar att kontoren har stor bestämmanderätt men det verkar inte handla om direkta ledningsfrågor.

Agneta och Anders har en intressant rollfördelning. Agneta har titeln förvaltningschef och med den följer flera av de så kallade *mellanmänniska, sociala rollerna*. Det är exempelvis hon som i stor utsträckning är *galjonsfigur* och sköter nätverkandet. När det kommer till de *informationsbehandlande rollerna* verkar det vara Agneta som sköter kontakt med de högre instanserna, det vill säga politiker. *Samla information* är det däremot tydligt att de gör båda två. Det ligger nära till hands att föreställa sig att Agneta samlar in information av mer allmän karaktär, medan Anders deltar i möten där hans professionella bakgrund blir avgörande.

*Beslutsfattarrollerna* är intressanta när det kommer till Agneta och Anders. De verkar förenas i *entreprenörsviljan*, viljan att utveckla verksamheten. Vår tolkning är också att det är här som fördelarna med att vara två blir störst, så länge strävan ser liknande ut för de båda. Agneta och Anders pratar om att de har höga ambitioner och talar med stolthet om att de ligger långt fram i landet. Att bli bäst är deras strävan och med tanke på att de sysslar med räddningstjänst är det ett viktigt mål att ha.

När ledaren är ensam kanske inte rollfördelningen är något ledaren tänker så mycket på. Frågan är om det är viktigt när ledarna är två? De flesta vi har intervjuat har sagt att det är de själva som har gjort upp rollfördelningen, samtidigt som det inte är så viktigt för dem. Flera menar att det är viktigt bara för personalens del, Agneta och Anders svarade så. På samma gång som de har ett gemensamt ledarskap, som liknar samledarskap, så skiljer de sig åt från våra andra respondenter i fråga om att de har olika kompetens. Agneta är ”chef” och Anders är brandingenjör. Vi förstår att de tycker att uppdelningen har fallit naturligt just med tanke på detta.

Monika och Magnus har för oss utomstående otydliga roller. Det är svårt att förstå vad de sysslar med överhuvudtaget, det är också svårt för dem att förklara det. Magnus är alltså tillsammans med en annan person sektorchef inom kommunen. Det ledarskapet kanske kan beskrivas som formellt delat funktionellt ledarskap, de är alltså på samma hierarkiska nivå men har olika ansvarsområden. På organisationsschemat som vi får titta på finns Monikas position som verksamhetsutvecklare under Magnus sektorchefposition.

Monika har en tydlig *ledarroll*, en av Mintzbergs roller, genom att hon samtalar med och coachar handläggarna inom sektorn. Det är tydligt att de vänder sig till henne när de har svåra avvägningar och hon verkar också ha beslutanderätt i enskilda fall. Magnus främsta roll verkar vara den som *talesperson*, då han har mycket kontakt med politiker och övriga sektorchefer. Vi fick under intervjun intrycket att själva kärnverksamheten just nu är omorganisering. Vad Magnus egentligen gör när han inte omorganiserar verkar han knappt veta själv.

Magnus har alltså rollen som talesperson men också *monitorrollen* och inte minst *spridningsrollen*, där han framförallt verkar delegera arbetsuppgifter just till Monika. Han menar att han får så mycket arbete från politikerna att det måste spilla över någonstans, det blir då på Monika. Han har inte direkt en mellanmänsklig eller social roll med handläggarna som jobbar i verksamheten. Frågan blir då om Mintzbergs roller verkligen är kompatibla med verkligheten. Många chefer har nog inte den mellanmänskliga och ihopkittande funktion som Mintzberg valde att sätta överst på sin lista. Vi kan i stället tänka oss att det är vanligt att personer som Monika har den rollen. Om så är fallet skulle man kanske kunna benämna deras relation som en typ av funktionellt uppdelat ledarskap, där detaljen att Monika inte är chef (ansvarig) egentligen inte är så viktig.

Intressant i Magnus och Monikas fall är naturligtvis att hon har haft Magnus tjänst tidigare och att hon har arbetat inom verksamheten i över 30 år. Hon nämner att man aldrig är oersättlig och Magnus säger också att om han inte hade haft Monika hade han skaffat sig en ny Monika. För oss tenderar detta att vara någon typ av undervärdering av Monikas betydelse. Hon har inte längre det juridiska yttersta ansvaret men det är hon som känner till hur ansvaret ser ut och styr upp verksamheten. Det är troligtvis inte helt enkelt att ersätta en person som henne.

Slutsatsen när det gäller rollfördelningen är att den är olika tydlig i olika fall. När cheferna har olika kompetenser faller rollfördelningen naturligt. I de mer hierarkiska relationerna spelar den högre chefen de flesta rollerna men det är inte säkert att det är de viktigaste. Rollfördelning har mer med kompetens och personlighet att göra, än formell struktur.

### 5.3 Delat ledarskap, delat ansvar?

Holmberg och Söderlinds resonemang om *ansvarsuppdelning* stämmer överens på många sätt med vad våra respondenter har sagt. Resonemanget går ut på att nyckeln med delat ledarskap är att uppfattas som en enhet, för att det inte ska bli otydligt. Flera gånger nämns att det är viktigare för personalen med en tydlig uppdelning av vem som har *huvudansvaret* för vad, än vad det är för ledarna.

Gunnar och Gunilla har till skillnad från Agneta och Anders, samma grundkompetens, de är båda någon form av ekonomer. Det som avgör naturen av deras hierarkiska relation är alltså något annat än olika kompetensområden. I Gunnar och Gunillas fall verkar det vara fråga om någon typ av erfarenhet. Gunnar har jobbat i längre tid och har därför fått titeln kontorschef. Gunilla har jobbat en kortare tid man har en tydlig ledarambition. Än så länge är hon dock ”bara” ställföreträdande chef. Det är intressant att höra att de båda ser på dessa befattningar på lite olika sätt. Gunnar var aldrig ställföreträdande innan han blev kontorschef, utan gick rakt på den rollen från att ha varit företagsbankman. Gunilla har tidigare varit ställföreträdande på ett annat kontor men den karriären bröts av en föräldraledighet. Hon tyckte inte att hon var klar med rollen och tog den därför en gång till, denna gång på ett mindre kontor. Det är intressant att ställa sig frågan i vilken utsträckning det är nödvändigt att vara ställföreträdande chef innan man blir kontorschef? Lennér Axelsson och Thylefors (2005) menar att biträdanderollen är en *bra introduktion till chefskapet*.

För oss är det tydligt att den här befattningen i fallet på det lilla bankkontoret är en slags ”lärlingsplats”. På banken är det alltså inte fråga om ett delat ledarskap som påminner om samledarskap. Frågan är om man kan kalla det delat ledarskap överhuvudtaget? Det är intressant att Gunilla anser att de har ett delat ledarskap, det är svårt för henne att säga något annat eftersom det var hennes krav när hon tog tjänsten. Gunnar är betydligt mer tveksam, han kanske ser Gunilla mer som en lärling än som en chefskollega. Gunnar har *huvudansvaret* för det mesta, eftersom han är kontorschef. Det *delade ansvaret* ser intressant ut, eftersom det inte bara delas mellan Gunnar och Gunilla utan även med personalavdelningen på banken. *Eget ansvar* har de så tillvida att de har delat upp de fyra anställda mellan sig och genomför utvecklingssamtal med dem enskilt. Detta är något som Holmberg och Söderlind (2004) förordar.

Anders och Agneta verkar hålla med i Holmbergs och Söderlinds (2004) resonemang om att en uppdelning av *huvudansvaret* sker framförallt för personalens skull. För dem själva faller sig ansvarsuppdelningen så naturligt att de inte hade behövt någon formell uppdelning. I och med att Anders och Agneta har olika kompetenser är det även lätt för dem att bestämma vad det *egna ansvaret* innebär för respektive person. De säger också att det är oerhört viktigt att framstå som

en enhet, att det går att vända sig till vem som helst i vilken fråga som helst och på så sätt tar de ett gemensamt ansvar.

Magnus och Monika kallar inte ens sitt samarbete för delat ledarskap. De har en slags chef- och assistentrelation. Monika understryker att hon inte är chef, annat än när Magnus är borta. Anledningen till det tror vi är att hon medvetet har tagit steget ner från chefsposten, troligen för att hon inte tyckte att den posten var kompatibel med hennes liv i övrigt. Dock verkar det som att Monika har stora befogenheter när det gäller beslutsfattande som ligger nära till hands för verksamhetens ”slutkonsument” eller brukare. Monika har avgörande talan i individärenden, där verkar hennes *egna ansvar* finnas. I Magnus och Monikas fall verkar det till stor del vara fråga om *huvudansvar och eget ansvar*, de delar inte ansvaret i bemärkelsen att de tar det gemensamt. De ”har inte tid” att göra samma saker, utan det mesta är funktionsuppdelat.

Trots att våra tre par alla har någon typ av formellt olikställt ledarskap, skiljer det sig fundamentalt åt. Skillnaden ligger naturligtvis i dels verksamhetens och storlek, dels i ledarnas personlighet och bakgrund. Att Monika tidigare har haft det yttersta ansvaret för en verksamhet som hon fortfarande jobbar i går naturligtvis inte att bortse ifrån, en ny person på hennes plats hade kanske inte alls kunnat nå samma inflytande. Gunilla är ställföreträdande chef för att hon verkar vilja vara det, hon verkar tycka att det är nödvändigt för henne för att kunna bli kontorschef, inte för att behovet av just den befattningen är skriande. Anders och Agneta har lyckats utarbeta ett väldigt harmoniskt samarbete, något som vi tror har med deras personligheter att göra. De passar helt enkelt ihop som handen i handsken.

Våra slutsatser gällande ansvar blir att det verkar vara nödvändigt att dela in det i olika områden, det nämner alla att de har gjort. Det så kallade samledarskapet karaktäriseras av att man inte gör någon större ansvarsuppdelning. Det verkar vara väldigt svårt att nå dit i praktiken, inte minst eftersom anställda verkar kräva en tydlighet i vem som har ansvar för vad. I likhet med rollfördelningen faller ansvarsfördelningen lättare på plats när ledarna har olika kompetenser. Det verkar vara något bra i en delad ledarskapsrelation, då hamnar inte fokus på hierarki och position utan i stället på kompetens. Olika kompetens innebär att det blir en ömsesidig beroenderelation.

#### 5.4 Profession eller administration?

Resonemanget kring vem som gör vad leder oss in på frågan om chefskapet måste vara enbart vad vi kallar för *administration*, som kan jämföras med Mintzbergs alla roller, eller om det också är möjligt att kombinera med den rena ”professionen”, det vill säga bankman om vi talar om Gunnar och Gunilla. Vi tycker att det är lite konstigt att det inte skrivs mer i teorin kring detta att kombinera

ledarskapet med arbetet med kärnverksamheten. Det som tas upp kring detta går under benämningen *rollkonflikter*, som tas upp av Yukl (2006) och handlar om att olika personer har olika förväntningar på ledaren.

Gunnar och Gunilla verkar alltså vara mer banktjänstmän än ledare. De har inte så mycket att säga om det goda ledarskapet. De sätter också sin identitet som medlemmar av banken väldigt långt fram. Paret pratar om interna ledarskapsutbildningar som handlar om att bättre förstå bankens struktur och organisation, det är tydligt att deras identiteter är banktjänstemän inom sin bank och ledare på sitt bankkontor, de verkar inte tänka på sig själva som chefer mer i allmänhet. I deras fall lutar det alltså över mot professionen. Vi tycker oss kunna ana en *rollkonflikt* hos Gunnar, på så sätt att han prioriterar sin *profession* mycket och därför ägnas hans *administrationsuppgifter* som ledare inte tillräcklig uppmärksamhet. Han tyckte att det var svårt att vara ensam kontorschef, kanske av den anledningen att han inte ville prioritera ledningsuppgifterna. Med tanke på det är Gunilla ett bra komplement eftersom hon verkar vara särskilt intresserad av ledaruppgifterna.

Vi har fått uppfattningen att detta att vara chef och bara chef är något lite nyare fenomen. Det kan vi naturligtvis inte säga med någon bestämdhet men fallet med Agneta och Anders tror vi är ganska typiskt. Anders berättade att traditionen alltid har varit att en man med erfarenhet av och utbildning inom brand fick den ledande posten inom räddningstjänsten. För Agneta att komma in på posten utan ”den rätta” professionen och enbart för att vara chef, administratör, mötte mycket motstånd. Troligtvis är det en del av förklaringen till varför hennes och Anders samarbete har blivit så nära. Hon accepteras inte fullt ut som chef, utan måste ha Anders som komplement. Vi tror också att det är oerhört svårt att ”bara” vara chef i den typen av specialiserad verksamhet, någon kunskap om verksamhetens kärna måste finnas inom ledningen. Agneta och Anders är ett exempel på där frågan hur man bäst kombinerar *profession och administration* får ett tydligt svar. De har helt enkelt en tjänst till varje och därför behöver inte en och samma person kämpa med den typen av *rollkonflikt* eller prioritering om man så vill.

Hur blir det då när ens *profession* innebär att arbeta med *administration*, som för Magnus och Monika på kommunen? Helt klart är det otydligt, både vilka som är deras egentliga, huvudsakliga arbetsuppgifter men också vad deras ledaruppdrag går ut på. Monika påpekar först att hon inte är chef, sedan rättar hon sig och menar att hon bara är chef när Magnus är borta. Det går alltså inte ens att säga tydligt om hon är chef eller inte. Tydligt så finns det i alla fall inskrivet i delegationsordningen att hon har vissa beslutsbefogenheter, något som Magnus inte verkade känna till. Magnus jobbade tidigare som egen organisationskonsult, vilket han fortsatte vara även till en början i kommunen. Det går att se att han är van vid att bestämma själv, han klagar på politikerna och allt vad de hittar på.

Han verkar också tycka att budgeten inte alls räcker till, det är väl inte helt ovanligt i och för sig.

Slutsatsen blir att det är att föredra att chefen över en verksamhet har kunskap inom verksamhetsområdet. Frågan kvarstår dock hur man bäst kombinerar att jobba i verksamheten och leda den. Många antyder att chefskap är mer än ett heltidsjobb. Hur man kan vara både chef och arbeta med kunder exempelvis är en intressant fråga. Svaret blir nog att det till stor del är avhängigt verksamhetens storlek. När det gäller kombinationen chefskap och profession har Agneta och Anders ett mycket intressant recept som känns anpassat till framtiden, där den ena halvan är chefsexpert och den andra är verksamhetsexpert. Annars går det inte att säga så mycket generellt om hur man bäst ”bör” kombinera professionen med ledarskapet.

## 5.5 Hur hanteras konflikter?

*Konflikter* kan te sig på olika sätt, dels kan de vara hämmande för individ och verksamhet men de kan även vara utvecklande (Lennéer Axelsson och Thylefors 2005:213) och det är den form av konflikt vi har valt att fokusera på, den som är utvecklande. Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) delar in konflikter i *uppgiftsbaserade* och *relationskonflikter*, de menar även att för att kunna lösa en konflikt krävs det att konflikten synliggörs, att båda parterna medger problemet och att de sedan identifierar problemet. Ledaren förhållningssätt till konflikter blir oftast avgörande och verkar som en förebild. I ett förhållande mellan chef och vice chef eller motsvarande är konflikter oundvikliga menar Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) det viktiga är att båda ledarna visar sig som en enhet utåt.

Gunilla och Gunnar utmärker sig genom att de i första hand tänker på *konflikter med personalen*, när vi ställde frågan tänkte vi på konflikter mellan de två cheferna i första hand. De tror att konflikter uppkommer för att personalen är stressad och uppger att de har haft en konflikt som de löste genom att sätta sig ner och äta en bit mat. Med det tror vi att de menade att de då skapade en social gemenskap för att få tid att reda ut konflikten och passade då på att ta tillfället i akt över en bit mat.

Konflikter mellan Gunnar och Gunilla undviks genom kommunikation. På så vis behöver inte konflikter uppkomma. Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) menar i litteraturen att det måste finnas konflikter mellan en chef och en vice chef och att det är utvecklande. Vi tror att det är en definitionsfråga vad olika människor anser vara en konflikt, för en människa kan en konflikt innebära att parterna inte pratar med varandra på flera dagar på grund av konflikten, medans för en annan kan det vara en diskussion som upplevs som en konflikt.



De umgås aldrig privat och verkar ha en strikt professionell relation. Deras rollfördelning verkar inte heller kräva ett särskilt nära samarbete, därför kan vi tänka oss att det inte är speciellt många *relationsbaserade konflikter* som dyker upp dem emellan. Om det dyker upp något är det troligtvis snarare sakfrågor som de löser genom att vara artiga och undvikande.

Agneta och Anders ger intryck av att vara väldigt *relationsorienterade* och de svarar att de undviker konflikter genom tät kommunikation. De skickar sms, träffas privat ibland och pratar överhuvudtaget väldigt mycket. Eftersom de har en nära och öppen relation och ger intryck av att vara goda vänner, verkar det underligt att det aldrig skulle uppkomma konflikter. Även om inte Anders och Agneta tar upp det i samband med konfliktfrågan så var det faktiskt just konflikthantering som de sysslade med när de möttes på halva vägen för att prata ut inför Agnetas tillträde. Där fanns motivet till en konflikt, som de lyckades reda ut genom *synliggörande*.

Monika påstår att hon och Magnus aldrig har haft några konflikter, eftersom de alltid har vetat var de har varandra. Magnus och Monika pratar om att de kan bli irriterade på varandra på grund av olika personlighet men detta är ingen konflikt enligt deras sätt att se. Enligt Lennéer Axelsson & Thylefors (2005) är det nödvändigt att synliggöra och bejaka en konflikt för att det ska gå att lösa den.

Alla verkar vara rörande överens om att konflikter är något som bör undvikas och som de aldrig har varit med om får oss att fundera över hur begreppet uppfattas. Lennéer Axelsson & Thylefors (2005) menar att ledarparet representerar en förebild för de övriga anställda och med tanke på det tycker vi att de borde visa att det inte är farligt med konflikter och att det inte är tabu. På så sätt hade de visat att det är okej med konflikter och då kan de på så sätt undvika att konflikterna aldrig kommer upp till ytan och tär underifrån.

Slutsatsen när det gäller är något som fästs ganska stor vikt vid i litteraturen, men som troligtvis inte diskuteras lika mycket i praktiken. Konflikt är ett ganska tabubelagt ord litteraturen menar dock att konflikter inte bör undvikas, utan att det tvärtom nödvändigt för att verksamheten ska utvecklas. Våra resultat visar dock entydigt att man inte associerar ordet med något positivt.

## 5.6 Hur hanteras makt?

Med ett undantag blev våra intervjupersoner en aning förskräckta när begreppet makt togs upp. Vi fick associationer till Hitler, diktatorer, Göran Persson och annat ”negativt”. Makt är ett negativt ord som det inte talas om ute i verksamheterna, vilket stämmer med Jackson och Carters (2002) uppfattning om att maktbegreppet inte används i organisationer. Det talas istället om mer neutrala befohigheter och skyldigheter. Foucaults (1975) syn på makt som något positivt som

skapar handling är långt borta hos de flesta av respondenterna. Vi ser det som att makt hänger samman med hierarkier, vilket är vad vi tittar närmare på i detta arbete. Maktförhållandena mellan våra ledare har sett olika ut.

Gunnar och Gunilla har ett "*klassiskt*" *maktförhållande*. Det är Gunilla som är beroende av Gunnar och inte tvärt om. Hon lär sig från honom, han frågar någon annan än henne om han stöter på problem. Vi tycker att det finns ett tydligt maktförhållande mellan Gunnar och Gunilla. Vi får intrycket av att Gunnar ser lite annorlunda på deras beroenderelation än vad Gunilla gör. Vi tror att Gunilla anser att de har ett gott samarbete och att hon är delaktig. Det är mycket möjligt att hon är men på ett annat sätt, mer som en avlastning för Gunnar.

Agneta försöker ta reda på vad vi menar med makt, något vi inte svarar på. Vårt att lägga märke till är att alla nämner andra ord som enligt oss är *synonyma till makt*, i stället för makt. Flera säger att det bästa med ledarskapet är att påverka folk att gå i en viss riktning, vad är makt om inte det? Agneta och Anders verkar ha ett "*ge och ta-förhållande*" när det gäller makt. Agneta har makten att sätta Anders lön men det är bara Agneta som är beroende av Anders enligt vad de säger. Agneta pratar om att i framtiden bli egen organisationskonsult. Detta skulle kunna tolkas som att hennes idealbild av ledarskapet är det där makten är hennes egen och inte kommer uppifrån.

Monika och Magnus relation är inte lika tydlig ur maktsynpunkt. Magnus har *makten att delegera* till Monika men hon har med sin erfarenhet och kunskap *makten att påverka handläggarna* och brukarna i verksamheten. Det var hon som introducerade Magnus och som håller koll på verksamheten. Magnus säger att han inte skulle klara sig utan henne. Magnus är den som skiljer sig mest från de andra. För honom är makt något mycket positivt, han skulle inte vilja vara utan den. Det är makten att påverka som är viktig, inte makten att bestämma. Det var intressant och en aning befriande att höra Magnus inställning till makt, som är så att säga "*jantelagsbefriad*". Det är dock mycket förvånande att de övriga paren inte kan fördjupa eller *problematisera resonemanget kring makt* vidare. Monika kanske tyckte att balansen som krävs med tanke på detta inte gick att uppnå och valde att kliva ner.

Att Monika på kommunen är har ett ansvar som går att jämföra med en chefs visar sig inte minst genom att hon associerar makt med den makt hon själv har över brukarna av hennes verksamhet. Vi tycker för övrigt att det är intressant att det bara är hon som tar upp den aspekten när det gäller maktbegreppet, *makten över sina användare*.

Strävan efter makt är det som driver chefer enligt Lennéer Axelsson & Thylefors (2005). Det tycker vi också att vi kan se, även om de inte alls uttrycker det så själva. Alla tre "*understående*" chefer aspirerar på något sätt på den högre pos-

ten. Gunilla vill uppenbarligen bli kontorschef, Anders vill troligtvis bli förvaltningschef och Monika har redan varit verksamhetschef men valt att stiga av.

De högre cheferna då? Det verkar finnas ett gemensamt missnöje med den överordnade instansen. Agneta säger rätt ut att hon vill bli egen organisationskonsult och slippa politiker. Hon vill inte riktigt gå med på att ledarskap nästan alltid innebär att ”medla” mellan högre och lägre instanser, utan önskar att hon bara begränsades av sig själv. Både Magnus och Monika är redan involverade i konsultverksamhet. Gunnar svarar krypsiskt på vad han har för framtidsplaner. Kanske har han också tankar på en egen verksamhet?

Just kontakten med politiker som den informationsbehandlande rollen innebär har båda våra politiskt styrda ledarpar ”gnällt” över. Det är politikerna som ”hittar på nya saker varje dag” och som inte är förtjusta i idéer om samledarskap, bland annat. Att slippa vara ansvarig inför politiker är något som både Agneta och Monika nämner som önskvärt på olika sätt. Detta kan tolkas på olika sätt. Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) menar att det krävs en personlig mognad och ett balanserat förhållande till makt för att bli en bra ledare. Att vara ledare innebär väldigt ofta att man har någon som bestämmer över en och därmed att man är *långt ifrån maktfullkomlig själv*.

Slutsatsen blir att makt är ett oerhört negativt laddat ord för de flesta i vår undersökning men att det ändå är makten de vill åt på ett eller annat sätt. Det är förvånande, rent generellt, att man inte har funderat mer över innebörden av makt och det ansvar man faktiskt har som chef.

## 5.7 Vilka idealföreställningar finns om individen och organisationen?

Eriksson-Zetterquist (2005) menar att organisationer egentligen är tillfälliga och implicita men kan fortsätta för att omgivningen inte ifrågasätter dem, det är normer som styr och detsamma gäller organisationer som väljer att inte ha samledarskap.

I Gunilla och Gunnars fall anser de båda att ett formellt jämställt delat ledarskap hade varit *omöjligt* i deras organisation och de *ifrågasätter inte heller den normen*. Normen gällande ledarskap har varit att chefen är ensam men vi tror att den normen håller på att förändras. Banksfären som Gunnar och Gunilla arbetar inom har fler kontor med kontorschef och biträdande kontorschef. På det sättet kan vi se hur det som kallas isomorfismer tar sig uttryck.

Anders och Agneta har inte ett formellt jämlikt delat ledarskap, men till stor del sker det praktiska ledarskapet genom vad som *liknar ett samledarskap*. Eftersom Anders har kunskaper som Agneta inte har kan de inte täcka upp för varandra helt men de gör det till så stor del som det är möjligt. De nämner att det finns mycket tradition och vanor som spelar in när det gäller ledarskap inom deras

bransch. Hade de fått möjlighet att dela på samma tjänst hade chansen vart stor att de hade gjort det, men *politikerna vill ha en ensam person som bär det yttersta ansvaret*. Båda menar att det är viktigt att alla sysslar med det som de är bra på.

Det är lättare att kunna skylla på en person om något går fel. Det är intressant att de ”skyller på” politikerna i detta fall, när vi frågar vidare är de inte helt övertygade om att politikerna har något emot ett samledarskap. Att Agneta är både kvinna och chef går också mot normen. De finns vissa medarbetare som tycker det är fel och anser att *traditionen bör fortgå* och att en man ska leda. Vi anser att det är föråldrat men frågan är varför inte normen kan ändras. Vi tror den kan ändras men förändringen går väldigt långsamt.

Den kommun där Magnus och Monika arbetar har fler fall av delat ledarskap men det har inte Anders och Agnetas kommun. Meyer och Rowan (1977) skriver att formell struktur inte är samma som vad som verkligen sker och det stämmer mycket bra överrens med vår empiri. Magnus *har ett samledarskap* med en annan kvinna och på samma gång ett formellt olikställt ledarskap med Monika. Både Magnus och Monika säger som Agneta och Anders, att det behövs en formell struktur i teorin men det är viktigt att alla främst *gör det som de är duktiga på*, för att få ut så mycket som möjligt i den praktiska verkligheten.

Den juridiska aspekten spelar även in som en *tvungade isomorfism*, som Meyer och Rowan (1977) kallar det, att en hålls ansvarig om det händer något. Det tror vi har en stor del i att flera organisationer väljer att behålla det enskilda ledarskapet, det är enklare att skylla på en, istället för att utreda vems fel det var om det är två ansvariga. Vi ser likheter från Meyer och Rowans teori om myter, då prat, beslut och handling skiljer sig åt. Eftersom den formella strukturen inte har med praktiken att göra kan strukturen ses som en slags myt.

Vår slutsats blir att det är svårt att se utifrån en organisationsstruktur om de har ett samledarskap i praktiken eller inte. Det kan skilja sig mycket från organisation till organisation och har egentligen inte med den formella strukturen att göra. Vi ser det som någon typ av myt eller löskoppling att den formella strukturen är viktig endast i teorin. I praktiken är det viktigare att var och en gör vad de är bra på, oberoende om de har det formella mandatet eller ej. Vi tycker alltså att det inte går att döma organisationen efter utsidan.

## 5.8 Delat ledarskap kräver jämställdhet?

Lambert-Olsson (2004) menar att båda parterna måste vara helt jämställda för ett delat ledarskap ska bli lyckat. Vi håller inte med om det efter att ha sett hur våra intervjuvar arbetar.

Gunnar och Gunilla har *inte ett helt jämställt ledarskap*. Gunilla menar att det var ett krav när hon tackade ja till tjänsten på banken men vi får inte intrycket att

det är så det verkligen ser ut på deras arbetsplats. Gunnar vänder sig främst till den högre nivån för att bolla idéer och tankar, medan Gunilla främst vänder sig till Gunnar. Av det anser vi inte att de är helt jämställda. Gunilla verkade anse att deras samarbete och beroende var starkare, än vad Gunnar tyckte det var.

Hos Anders och Agneta är förhållandet relativt jämnt och även om de har olika kunskaper och yrkestitlar verkar de *dela på ansvar och beslut*. Anders säger att trots att alla beslut inte fattas helt tillsammans, vet båda ändå att de delar uppfattning. Bådas åsikter väger lika mycket och vi får inte intrycket att Anders ses som nummer två på arbetsplatsen, utan att de har antagit jämna positioner. De är duktiga på olika saker därför försöker de dra nytta av sina kunskaper för gemensamma beslut.

I kommunhuset var det svårare att urskilja jämställdheten i arbetet då Monika tidigare haft samma position och ansvarsområde som Magnus har idag. Magnus har den formella makten, medan det känns som att Monikas åsikter väger tungt med hennes bakgrund. Båda vet sin position men Magnus påpekar flera gånger att det är viktigt att *alla gör det som de är bra på och inte bara följer de riktlinjer som är nedskrivna*. Vi tror att de är ganska jämställda men påverkas av den formella hierarkin.

Slutsatsen blir att vi tror det varierar om det delade ledarskapet blir lyckat eller inte, det är inte avgörande om ledarskapet är helt jämställt. Vi tror det är viktigt att båda har samma uppfattning vad det gäller jämställdhet, beslut och ansvar. Det kan även variera beroende på bransch, verksamhet och hur organisationen är uppbyggd, tror vi. Lambert-Olssons (2004) begrepp dubbelkommando försöker hårdra att det endast fungerar på ett sätt men det tror vi är fel, verkligheten är betydligt mer komplex.

## 5.9 Får den ställföreträdande tillräcklig uppskattning?

Co-leadership-begreppet är en hyllning till den ställföreträdande chefen, Heenan och Bennis (1999) menar att det finns väldigt många duktiga ställföreträdande eller vice chefer som aldrig syns men som ofta får göra grovjobbet. Glappet mellan dessa två led borde minska och istället *borde chefen och vicechefen samarbeta*. Våra tre huvudpar har en liknande hierarki men det faller sig lite olika i de olika organisationerna.

Gunnar och Gunilla har en *tydlig nivåskillnad* när deras titlar är ställföreträdande chef och kontorschef men eftersom de inte endast arbetar som ledare, utan även med bankärenden, är det lite svårt att se hur stor del av tiden som verkligen läggs på att arbeta tillsammans med ledarskap. Vi fick uppfattningen att Gunilla gör många av de sysslor som Gunnar inte anser vara så intressanta. Dock bör det komma ihåg att Gunilla kanske anser att det är helt okej, då dessa uppgifter

ligger henne närmare. Målet och det formella samarbetet veckar vara att minska glappet mellan dessa nivåer och ta gemensamma beslut men som tidigare nämnt får vi uppfattningen att de inte riktigt har samma uppfattning om deras beroende av varandra.

Anders och Agneta har även de en tydlig uppdelning av tjänst och arbetsuppgifter. På grund av att de är specialiserade inom olika områden kompletterar de varandra väl istället för att låta den ena *stå i rampljuset* som Heenan och Bennis (1999) menar kan vara fallet. Både Anders och Agneta säger att de ofta låter andra ta beröm och att är inte speciellt viktigt för dem. Vi tror att deras glapp minskas väldigt mycket på grund av att de har olika kompetensområden, dessutom verkar det som de har en god personkemi som underlättar deras samarbete.

Magnus och Monika har ett delat ledarskap till viss del men eftersom Magnus främst delar sin tjänst med en annan skiljer sig detta ledarpar något från våra andra par. Monika går endast in för Magnus i vissa delar där hans andra *kollega inte har tillräckligt med kompetens* men eftersom Monika tidigare haft tjänsten som Magnus har idag finns det möjlighet för Magnus att få mycket hjälp av Monika. Monika har många års erfarenhet inom området och vi tror inte Magnus kan få en mer kompetent verksamhetsutvecklare under sig. Det verkar dock som att det är Magnus som står i rampljuset, medan Monika håller sig lite i bakgrunden men det kan vara självvalt. Magnus syns mest utåt men det är även han som får ta ansvaret om något går fel. Det är både fördelar och nackdelar med att vara chef.

Vår slutsats blir att vi tror att co-leadership kommer att växa sig allt starkare och att fler organisationer och ledarpar kommer att finna det framgångsrikt på flera plan. Som Heenan och Bennis (1999) säger tror vi att pressen knappast minskar med tiden för chefer, utan snarare blir det mer ansvar och stora beslut med tiden. Vi har uppfattat att de ställföreträdande cheferna arbetar minst lika hårt och tar väldigt mycket ansvar men de får inte lika mycket uppmärksamhet i förhållande till det arbete de utför som den ordinarie chefen. Vi förstår att det kan vara ett aktivt val att inte välja chefsposten men det ursäktar inte att de ställföreträdande inte får tillräckligt med uppskattning.

## 5.10 Sammanfattning av analysen

Vårt övergripande syfte har varit att studera formellt delat olikställt ledarskap i praktiken. Vi har försökt komma närmare svaret på den frågan genom att analysera olika underfrågor. Vi ska nu ge en kort sammanfattning av analysen. På frågan "hur ser rollfördelningen ut?" kom vi fram till att det var ganska enkelt att applicera Mintzbergs roller i de flesta fall. Det var dock inte tydligt att den övre chefen hade vissa rollen och den undre andra, utan fördelningen verkade grunda sig på personlighet snarare än plats i hierarkin.

Nästa fråga rörde ”delat ledarskap, delat ansvar?”. Vi kom fram till att det egentligen bara var Agneta och Anders som hade ett delat ansvar. De andra två paren hade en tydligare överstående chef som hade det yttersta ansvaret. Agneta och Anders menade också att de hade velat ha ett samledarskap, något som de andra paren inte var inne på.

Både diskussionen kring roller och kring ansvar fick oss att reflektera över det som vi kallar ”profession eller administration?”. Vi tycker inte att den ledarskapsforskning som vi har tagit del av tar upp problematiseringen kring att både vara chef och att arbeta i produktionen på samma gång. Detta fenomen fanns på olika sätt i flera av våra verksamheter. På banken blev resultatet att kontorschefer sysslade mycket lite med ledarskap. Inom räddningstjänsten fanns den intressanta ledarkombinationen där ena halvan arbetade som både ledare och brandingenjör och den andra halvan bara som ledare.

Sedan undrar vi ”hur hanteras konflikt och makt?” och förvånande nog hanteras båda dessa ämnen med undvikande. Konflikter finns inte och makt är något fult som ingen vill ha, med ett undantag. Vi har dock analyserat fram att de flesta undercheferna är intresserade av att bli överchefer och övercheferna vill gärna jobba med egen verksamhet och därmed slippa att bli styrda.

Frågan kring ”vilka idealföreställningar finns om individen och organisationen?” ställde vi därför att vi var intresserade av att veta om det fanns några institutionaliserade uppfattningar kring ledarskap. Vi tänkte oss att man kanske är ordinarie och vice chef för att ”det har alltid varit så”. Vi fick veta att det hade varit så inom räddningstjänsten och inom kommunen men att saker hade börjat hända och förändringarnas vindar har börjat blåsa. På banken har man däremot en mer traditionell uppfattning och hänvisar till att bankens ledning inte skulle kunna få ut sin information till två likställda chefer.

Uppfattningen gällande ”delat ledarskap kräver jämställdhet?” kommer från Lambert-Olssons teorier kring dubbelkommando. Vi håller inte riktigt med. Den formella strukturen har inget riktigt genomslag i praktiken, vilket innebär att man kan ha ett bra och jämställt ledarskap i praktiken utan att ha det i teorin. Anders och Agneta är ett bra exempel på det.

En naturlig fortsättning på den frågan blev ”får den ställföreträdande tillräcklig uppskattning?”. Co-leadership-teorin hävdar att den ställföreträdande gör grovjobbet utan att få uppskattning. Vi tycker inte riktigt att det verkar vara så för våra par, uppskattning är en viktig del. Det är dock lite svårt att applicera denna teori i alla våra fall eftersom det egentligen bara är ett par som verkligen kallar sig för ställföreträdande och ordinarie chef. Vi återkommer till detta i vårt avslutande avsnitt.

## 6. Diskussion

### 6.1 Vad har vi kommit fram till?

Att genomföra detta arbete har varit väldigt intressant och lärorikt. Vi har fått insyn i betydligt mer än det som vi var intresserade av från början. Vårt syfte har varit att ta reda på mer om det delade olikställda ledarskapet. Slutsatsen har blivit att det ser väldigt olika ut i alla olika fall. Eftersom vi valde respondenter från väldigt skilda verksamheter, som dessutom hade olika formella titlar, har vi fått olika bilder av hur verkligheten kan se ut.

En av våra viktigaste slutsatser är att den formella strukturen säger ganska lite om hur det verkligen ser ut och fungerar, vi menar att det kan sägas vara en form av löskoppling. Gunilla och Gunnar på banken är de enda som kallar sig för ställföreträdande respektive ordinarie chef, det är också de som håller sig nära den formella strukturen. Hos dem handlar det delade ledarskapet om lärande, den ställföreträdande ska en dag bli ordinarie.

Anders och Agneta vet båda två att Agneta är högst upp och ytterst ansvarig. Det märks inte överhuvudtaget på deras samarbete, som verkar vara väldigt jämlikt. I deras fall handlar det delade ledarskapet om att komplettera varandra, stötta varandra och tillsammans hjälpas åt att ro i land och utveckla en omfattande verksamhet.

Monika och Magnus har en otydlig formell uppdelning. Magnus är sektorchef och Monika verksamhetsutvecklare, vilket säger ganska lite om deras egentliga arbetsuppgifter och relation till varandra. Det visade sig dock att de har ett nära samarbete och Monika fungerar som stöd för Magnus på flera områden. Monika understryker att hon inte är chef egentligen, utan bara när Magnus är borta. Hon har gjort ett försök att kliva bort från ansvaret men har uppenbarligen en fot kvar i det.

När vi diskuterade vår frågeställning från början frågade vi oss hur man kan vilja ha olikställt delat ledarskap. Vi funderade över Heenan & Bennis (1999) tankar om ställföreträdaren som gör grovjobbet men inte får någon uppskattning. Vi tänkte oss från början att samledarskapet verkar vara det ideala. Vårt arbete har dock gett oss svar på vilka anledningar som kan finnas till att man väljer att dela upp ledarskapet på det sättet. För det första har vi lärorollen, det är ett bekvämt sätt att lära sig vara ledare där man kan få guidning genom alla svåra beslut. Nackdelen kan förstås vara att man aldrig blir bekväm med att vara ensam ledare.

För det andra har vi kompletteringen, där två personer med olika kompetens men samma strävan kan åstadkomma så mycket mer än en ensam person. Anders och Agneta verkar ha tron att deras gemensamma ledarskap är mycket bättre än var och ett av deras egna och att verksamheten utvecklas bättre genom att



de båda är ledare. Den ojämställda uppdelningen finns bara på pappret och kanske har de redan början jobba för att bli ytterst ansvariga båda två?

För det tredje har vi då assistentrelationen där den undre chefen fungerar som ett stöd och förlängd arm. I Monika och Magnus fall är det avgörande att Monika har haft Magnus tjänst tidigare och valt att kliva bort från den. Det finns ingen prestige där. Att inte vilja ha det yttersta ansvaret tror vi också är en vanlig förklaring till det ojämställda ledarskapet.

Så var står vi nu slutligen i vår uppfattning till delat olikställt ledarskap? Vi har insett att det inte måste vara något negativt men vi har också fått bekräftat att det finns de som hellre hade haft en jämställt delat ledarskap om bara ledningen hade tillåtit det. Normen att den ytterst ansvarige ska vara en, som förstärks av lagen som bara tillåter en VD i aktiebolag, finns kvar. Ledarna själva måste kämpa för att få till stånd det jämna ledarskapet.

Det verkar som att delat ledarskap kommer att växa i framtiden. Speciellt större verksamheter verkar vara omöjliga för en ensam person att hantera. Det olikställda ledarskapet kommer säkert att finnas kvar, bland annat eftersom det innebär en möjlighet att påverka utan att behöva ta det yttersta ansvaret, vilket är ett privilegium som kanske inte uppmärksammas.

## 6.2 Begränsningar och svårigheter

Begränsningar har för oss handlat om vår vilja att jämföra flera olika verksamheter och flera olika formella strukturer som bara har det gemensamt att de har någon form av olikställt ledarskap. De har visat sig ha så olika syn att vi inte kan dra särskilt många generaliserande slutsatser. Det trodde vi inte heller att vi skulle kunna göra men vi tror ändå att det kanske hade kunnat vara bättre att välja respondenter där alla verkligen kallade sig just för ställföreträdande och ordinarie chef, exempelvis. Då hade det varit lättare att jämföra resultaten. Det hade också varit ännu lättare att testa teorin kring att den formella strukturen inte märks i teorin. Vårt enda par som kallade sig ställföreträdande/ordinarie var ju just de som höll sig till formell struktur. Frågan kvarstår om det är så för alla som kallar sig just för det, om det går att definiera på det sättet.

Vi har inte hittat så mycket tydlig teori kring det ojämställda delade ledarskapet, vilket också har inneburit en svårighet i vårt arbete. Det är svårt att använda teorin kring delat ledarskap, eftersom den ofta riktar in sig på samledarskapet som ju skiljer sig i stort från det ojämställda ledarskapet.

Från början hade vi också ambitionen att jämföra våra ojämställda par med dels ett jämställs, dels en som gått motsatt väg och blivit ensam. Det visade sig att dessa jämförelser inte blivit lika givande som vi hade hoppats på och därför har fokuset flyttats därifrån.

### 6.3 Kvarvarande frågor och fortsatt forskning

Vår stora kvarvarande fråga blir om det finns en speciell innebörd i beteckningarna ställföreträdande/ordinarie. Vi har kommit fram till att det ojämslällda ledarskapet i sig inte behöver innebära särskilt hierarkisk uppdelning i praktiken. Det vore intressant med en ny undersökning där bara par som kallar sig just ställföreträdande/ordinarie jämfördes med varandra.

Ord och uttryck ger oss möjlighet att beskriva verkligheten men våra olika sätt att uppfatta samma ord skapar också stora svårigheter. Vi har nu erfarit att det är väldigt svårt att undersöka abstrakta fenomen som inte motsvaras av en konkret verklighet. Ord som hierarki, jämställdhet, makt och så vidare uppfattas olika och alla och blir därför svåra att säga något om. Det vi har skapat nu är i alla fall en bred bild av hur det kan se ut i verkligheten, när det gäller delat ledarskap. Hoppas ni har fått med er något av er läsning!

## 7. Referenser

- Bryman, Alan (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (3 utg) Lund: Studentlitteratur.
- Döös, Marianne, Hansson, Marika, Backström, Tomas, Wilhelmsson, Gunilla & Hemberg, Åsa (2005) *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Eriksson, Lennart & Wåhlin, Nils (1998) *Ledarskapsforskning*. Lund: Adacta AB.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och Organisering*. Malmö: Liber AB .
- Foucault, Michel (1975) *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv förlag.
- Hennan, David A & Bennis, Warren G (1999) *Co-leadership, the power of great partnership*. New York: John Wiley och Sons, Inc.
- Holmberg, Kristin & Söderlind, Ewa (2004) *Leda genom att dela - om delat ledarskap i praktiken*. Stockholm: Navigator dialog.
- Holme, Idar Magnus & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2 utg) Lund: Studentlitteratur.
- Jackson, Norman & Carter, Pippa (2002) *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. Malmö: Liber ekonomi.
- Kvale, Stinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lambert-Olsson, Håkan (2004) *Delat ledarskap – om äkta och oäkta dubbelkommandon*. Stockholm: Svenska förlaget liv & ledarskap AB.
- Lennér Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Meyer, John W & Rowan, Brian "Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony," *American Journal of Sociology*, 83 (1977).
- Yukl, Gary (2006) *Leadership in Organizations*. (6 utg) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall International, Inc.
- <http://www.ne.se> sökväg: institution onsdagen den 19/11-08 kl: 13.39  
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/212177/212177>
- <http://www.ne.se> sökväg: jantelagen onsdagen den 19/11-08 kl: 13.47  
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/212177/212177/jantelagen>

## 8. Bilagor

### 1. Intervjuguide

1. Först skulle vi vilja veta lite mer om er, hur länge har ni jobbat här och vad har ni för befattningar?
2. Kan ni berätta lite mer hur verksamheten ser ut, både här och i stort?
3. Kan ni beskriva era olika befattningar, hur de skiljer sig, på vilket sätt jobbar ni?
4. Skiljer sig era löner åt? Hur mycket?
5. Ser ni det som att ni har ett delat ledarskap?
6. Vilka olika roller har ni här på jobbet?
7. Vad är viktigt med ledarrollen?
8. Hur fungerar ert samarbete? Hur jobbar ni tillsammans?
9. Hur ser ni på konflikter?
10. Hur tänker ni kring begreppet makt?
11. Är förtroende avgörande för ert ledarskap?
12. Hur ser ni på era medarbetare? Hur är de strukturerade?
13. Hur kommunicerar ni här på kontoret?
14. Vilka behov har ni när det gäller ert arbete?
15. Är olika ledarstilar något ni har funderat på?
16. Har ni funderat på att jobba för att få ett formellt likställt ledarskap?
17. Varför/varför inte? Nackdelar med delat ledarskap?
18. Upplever du att ni har lika mycket kontakt med era anställda?
19. Om du fick ändra något i ert samarbete vad skulle det vara och va för?
20. Vilka styrkor har ert samarbete?
21. Hur jobbar ni för att utvecklas som ledare, enskilt och tillsammans?
22. Hur väl känner ni varandra? Vilken roll har vice, ska den kunna er sätta den ordinarie?
23. Juridiska ansvaret?
24. Beroenderelation?

## 2. Tabell över intervjuaren

	<i>Gunnar och Gunilla</i>	<i>Agneta och Anders</i>	<i>Magnus och Monika</i>
Verksamhet	Bank	Räddningstjänsten	Kommun
Titel	Kontorschef och Ställföreträdande chef	Förvaltningschef och Räddningschef	Sektorchef och verksamhetsutvecklare