



**SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA
FAKULTETEN**

ATT VARA TVÅ I ETT LEDARSKAP

En studie om delat ledarskap inom sjukvården ur
medarbetares perspektiv

Carolina Larsson & Lisa Johansson

| | |
|------------------------|-------------------------|
| Uppsats/Examensarbete: | 15 hp |
| Program: | Personalvetarprogrammet |
| Nivå: | Grundnivå |
| År: | 2015 |
| Handledare: | Ingemar Gerrbo |
| Examinator: | Karin Lumsden Wass |

Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp
Program och/eller kurs: Personalvetarprogrammet
Nivå: Grundnivå
År: 2015
Handledare: Ingemar Gerrbo
Examinator: Karin Lumsden Wass
Nyckelord: Ledarskap, Delat ledarskap, Enskilt ledarskap, Medarbetare

Syfte: Studien syftar till att undersöka ett delat ledarskap utifrån medarbetares perspektiv. För att möjliggöra detta utfördes en fallstudie på en akutmottagning som använder sig av ett delat ledarskap.

Teori: För att analysera det inhämtade empiriska materialet användes en teoretisk utgångspunkt i olika kategoriseringar och beskrivningar av ett delat ledarskap samt teori om ett relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap.

Metod: Studien är av kvalitativ art eftersom datainsamling har skett via semistrukturerade intervjuer. Studien baseras på intervjuer med sex medarbetare vid en akutmottagning i Västra Götalandsregionen. Inhämtat empiriskt material analyseras i en tematisk analys för att sedan vidare analyseras utifrån vald teoretisk utgångspunkt.

Resultat: Resultatet beskriver ett delat ledarskap med en jämlik ansvarsfördelning. Chefsparets delade ledarskap kännetecknas av att de fördelar personalgrupp och möten emellan sig. Medarbetarna beskriver hur det via ett delat ledarskap skapas en valbarhet att välja chef utefter vilket ämne eller ärende som diskuteras. Det delade ledarskapet kännetecknas även av en tillgänglighet till chefen. Det delade ledarskapet är högt värderat hos medarbetarna. Fördelarna är en ökad chefsnärvaro, samt en ökad kunskapsbas då chefsparet kompletterar varandra. Medarbetarna upplever även att chefsparet får mer tid till personalgruppen. Resultatet skildrar slutligen även nackdelar som bristande kommunikation mellan cheferna samt mellan chefsparet och medarbetarna.

Förord

Vi vill börja med att tacka den undersökta akutmottagningens chefspar som gett oss alla förutsättningar vi behövt för att kunna utföra studien som önskat. Samarbetet med er har varit både angenämt och givande, ett stort tack! Vi vill även tacka samtliga medarbetare som ställt upp på intervjuer, utan era ärliga svar och erfarenheter hade rapporten inte varit genomförbar. Vi tackar även våra familjer och vänner som stöttat oss genom arbetets gång. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Ingemar Gerrbo. Du har varit ett stort stöd och bollplank under rapportens utformning!

Göteborg juni 2015

Carolina Larsson och Lisa Johansson

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1. Introduktion..... | 1 |
| 1.1. Inledning..... | 1 |
| 1.2. Syfte och frågeställningar..... | 2 |
| 3. Tidigare forskning..... | 4 |
| 3.1. Litteraturgenomgång..... | 4 |
| 3.2. Studier av ett delat ledarskap..... | 5 |
| 3.3. Sammanfattning av tidigare forskning..... | 7 |
| 4. Teoretisk utgångspunkt..... | 8 |
| 4.1. Delat ledarskap enligt Döös och Wilhelmson..... | 8 |
| 4.2. Uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap enligt Yukl..... | 10 |
| 4.3. Teorins funktion i rapporten..... | 11 |
| 5. Metod..... | 12 |
| 5.1. Undersökningsdesign..... | 12 |
| 5.2. Urval..... | 13 |
| 5.2.1. Val av organisation..... | 13 |
| 5.2.2. Val av respondenter..... | 13 |
| 5.3. Respondenter..... | 14 |
| 5.4. Kort bakgrund till akutmottagningens delade ledarskap..... | 14 |
| 5.5. Empirisk datainsamling..... | 15 |
| 5.6. Dataanalys..... | 16 |
| 5.7. Etiska överväganden..... | 17 |
| 5.8. Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet..... | 17 |
| 6. Resultat..... | 19 |
| 6.1. Kännetecken på det delade ledarskapet..... | 19 |
| 6.1.1. Fördelning av ansvar och uppgifter..... | 19 |
| 6.1.2. Tillgänglighet..... | 20 |
| 6.1.3. Valbarhet..... | 21 |
| 6.2. Analys av kännetecken på det delade ledarskapet..... | 23 |
| 6.3. Det delade ledarskapets fördelar och nackdelar..... | 25 |
| 6.3.1. Det delade ledarskapets fördelar..... | 25 |
| 6.3.1.1. Ökad chefsnärvaro..... | 25 |
| 6.3.1.2. Kompletterande personligheter..... | 26 |
| 6.3.1.3. Möjlighet att fördela arbetstid..... | 27 |
| 6.3.2. Det delade ledarskapets nackdelar..... | 27 |
| 6.3.2.1. Kommunikationsbrister mellan cheferna..... | 28 |

| | |
|--|----|
| 6.3.2.2. Kommunikationsbrister mellan cheferna och medarbetarna..... | 28 |
| 6.4. Analys av det delade ledarskapets fördelar och nackdelar | 29 |
| 7. Diskussion | 31 |
| 7.1. Metoddiskussion..... | 31 |
| 7.2. Resultatdiskussion..... | 32 |
| 7.3. Förslag till vidare forskning | 35 |
| Referenser..... | 36 |
| Bilaga. Intervjuguide för medarbetare..... | 38 |

1. Introduktion

1.1. Inledning

Att vara chef i dagens samhälle ställer allt fler krav på individens ledarskap. Arbetsmarknadens ständiga förändringar leder till att organisationer behöver ta hänsyn till en ökad konkurrens. Som ett resultat av en alltmer öppen arbetsmarknad blir det vanligare med gränsöverskridande relationer länder emellan (Scholte, 2005; Lambert-Olsson, 2004). Döös och Wilhelmson (2003) konstaterar att organisationer i och med samhällets förändringar behöver utforska nya ledarskapsformer. Ett exempel på organisationer som ideligen står inför förändringar är de inom offentlig sektor, dessa behöver ständigt ta ställning till nya reformer (Holmberg & Henning, 2003). Inom offentlig sektor efterfrågas nya ledarskapsstrukturer för att ompröva de befintliga strukturerna och matcha dessa mot verkligheten som organisationen står inför. Enligt Lambert-Olsson (2004) påträffas idag olika former av delat ledarskap inom offentlig sektor och i synnerhet inom sjukvården.

Allt fler kritiserar det enskilda ledarskapet som blir alltmer påfrestande och slitsamt. Chefer upplever ofta en brist på stöd i arbetet och en hög belastning vilket gör det svårt att hinna med arbetet på egen hand (Döös & Wilhelmson, 2003). Verksamheter ställer höga krav på ledares egenskaper som nästintill är omöjliga att uppnå som enskild ledare. Dessa krav speglar enligt Lambert-Olsson (2004) en vision om den optimala ledaren. Chefens utsatta position som ledare har bidragit till nya sätt att utveckla ledarskap så att det anpassas och överensstämmer med vad dagens samhälle kräver av ledare. Nya ledarskapsstilar behövs för att fler ska vilja bli chefer i dagens alltmer komplexa organisationer (Lambert-Olsson, 2004).

En lösning på ovanstående problem är exempelvis ett delat ledarskap som innebär att cheferna gemensamt delar på ansvaret. Delat ledarskap kan bestå av många olika konstruktioner av samarbeten, alltifrån att två chefer gemensamt delar på en chefsposition till att chefernas arbetsuppgifter är uppdelade sinsemellan. Ett delat ledarskap innebär att chefsparet delar på ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter (Döös et al. 2010). Döös et al. (2013) beskriver hur det delade ledarskapet de senaste femton åren har ökat avsevärt i popularitet. I samband med det delade ledarskapets ökade popularitet har en uppfattning spridits om att fenomenet är en ny trend inom ledarskapsutvecklingen. Detta är långtifrån sanningen eftersom delat ledarskap

fanns redan under romartiden, fyrahundra år f.Kr., då konsulerna använde sig av ledarskapsformen (Döös & Wilhelmson, 2003; Döös et al., 2005; Lambert-Olsson, 2004).

Delat ledarskap har länge varit ett område som hamnat i skymundan för forskare. Döös och Wilhelmson (2003) konstaterar att tidigare forskningsfokus legat på enskilt ledarskap men att det blir allt vanligare att studera delat ledarskap. Forskning av delat ledarskap är något av en bristvara och det efterfrågas alltmer forskning kring ämnet (Rosengren et al., 2010). Denna rapport bidrar med en studie ur medarbetares perspektiv och fokuserar främst på vad som karaktäriserar ett delat ledarskap i offentlig sektor.

Det blir alltmer påtagligt att dagens samhälle kräver bredare kompetens än vad en individ vanligtvis besitter. En nyckel till framgång kan i detta fall vara ett delat ledarskap (Döös et al., 2013). Ledarskapsformen blir aktuell för personalvetare då många arbetar med att förbättra arbetet för chefer och medarbetare. Via ett delat ledarskap kan chefers och medarbetares arbete underlättas. Vidare kräver samhället ett alltmer skräddarsytt ledarskap utefter varje enskild arbetsplats (Holmberg & Söderlind, 2004). Därmed behöver personalvetare en ökad förståelse för hur ett delat ledarskap påverkar individer inom organisationen. De behöver dels stötta chefer i deras delade ledarskap men även ha en god förståelse för hur chefernas arbete påverkar medarbetarna.

Sammanfattningsvis fokuserar tidigare forskning främst på ledarpars uppfattningar av delat ledarskap och trots att det finns tidigare forskning kring medarbetarperspektivet är forskningen i begränsad omfattning (Rosengren et al., 2010). Denna rapport tar sin utgångspunkt i att ledarskap är en relationell och kollektiv process då medarbetarna har betydelse för ledarskapets framgång. Medarbetarperspektivet blir intressant eftersom ledare enligt Eriksson-Zetterquist (2009) är beroende av att medarbetarna följer deras beslut för att de ska ha makten att leda dem. Avslutningsvis är medarbetarnas åsikter viktiga vid studier av ett delat ledarskap.

1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka ett delat ledarskap utifrån medarbetares perspektiv. För att möjliggöra detta utförs en fallstudie på en akutmottagning som använder sig av ett delat ledarskap.

Utifrån studiens syfte formulerades följande två frågeställningar:

- Vad kännetecknar det delade ledarskapet utifrån medarbetares perspektiv?
- Vilka fördelar och nackdelar finns det enligt medarbetarna med akutmottagningens delade ledarskap?

3. Tidigare forskning

Kapitlet beskriver tidigare forskning som utförts inom området delat ledarskap. Först redovisas en litteraturgenomgång där delat ledarskap skildras utifrån olika forskare. Vidare redovisas fyra studier som är relevanta för denna rapport.

3.1. Litteraturgenomgång

Delat ledarskap är inget nytt fenomen utan fanns redan under romartiden fyrahundra år f.Kr. (Lambert-Olsson, 2004). I dagens arbetsliv är ett delat ledarskap vanligt förekommande och allt fler chefer väljer att arbeta i chefspar. Arbetslivsinstitutet utförde en studie av delade ledarskapets förekomst i Sverige under år 2005. Av kartläggningen framkom att fyra av tio ledare delade arbetet med någon (Döös et al., 2005). Forskning av delat ledarskap är mer begränsat och inte lika uppmärksammat som enskilt ledarskap. I Sverige består forskarna främst av Döös och Wilhelmson. I boken "Delat ledarskap: om chefer i samarbete" beskriver Döös et al. (2013) hur delat ledarskap de senaste femton åren ökat avsevärt i popularitet. Med populariteten har ett hav av benämningar utvecklats för begreppet delat ledarskap, varav många har samma betydelse. Döös et al. (2013) redogör i ovan nämnda bok för begreppet och vilka förutsättningar som behövs för ett framgångsrikt delat ledarskap. Författarna beskriver även ledarskapsformens olika fördelar och nackdelar samt olika perspektiv och kategorier av delat ledarskap.

Lambert-Olsson (2004) och Holmberg och Söderlind (2004) har bidragit med perspektiv på delat ledarskap utifrån erfarenheter av en praktisk bakgrund inom området. Holmberg och Söderlind (2004) skriver i sin bok "Leda genom att dela" om förutsättningar för ett framgångsrikt ledarskap och vilka orsaker det finns till att dela ett ledarskap. Med utgångspunkt i erfarenheter av ett delat ledarskap vid Ericson kommer författarna med råd till dem som använder sig av denna form av ledarskap (Holmberg & Söderlind, 2004). Lambert-Olsson (2004) beskriver även det delade ledarskapets fördelar och nackdelar utifrån olika verksamheter.

Inom den amerikanska forskningen återfinns bland annat Heenan och Bennis (1999), Troiano (1999) och O'Toole et al. (2002). Forskarna redogör för ett delat ledarskap utifrån begreppet "co-leadership" vilket beskriver hur det finns en formell chef samt en som hjälper denne i

chefsarbetet. Heenan och Bennis (1999) lade grunden för ett nytt sätt att se på ledarskap i boken "Co-leaders: the power of great partnerships". De beskriver delat ledarskap som ett sätt att komma ifrån den "heroiska enskilde ledaren". Denne förväntas leva upp till alla de förväntningar som finns på den enskilde ledaren. Författarna ger vidare exempel på olika ledare som använder sig av ett "co-leadership" och avslutar med råd om vad två verkställande direktörer bör tänka på vid ett delat ledarskap (Heenan & Bennis, 1999). Troiano (1999) beskriver i artikeln "Sharing the throne" hur ett delat ledarskap kan anta formen av "co-leaders" mellan två verkställande direktörer då organisationer slås samman. O'Toole et al. (2002) beskriver likt Troiano (1999) hur ett "co-leadership" på VD-nivå kan uppstå. O'Toole et al. (2002) beskriver vidare olika sätt hur ett delat ledarskap kan implementeras och hur chefer antar olika roller utifrån relationer eller uppgifter. Författarna ger även exempel på olika fall i vilka delat ledarskap har utövats (O'Toole et al., 2002).

3.2. Studier av ett delat ledarskap

Nedan presenteras fyra studier om delat ledarskap. Första stycket beskriver medarbetares åsikter kring ett delat ledarskap på en svensk akutmottagning. Resterande stycken beskriver varför ett delat ledarskap kan vara att föredra.

Rosengren et al. (2010) granskade i sin undersökning delat ledarskap på en svensk akutmottagning. En jämförelse utfördes mellan olika arbetsgrupper på akutmottagningen för att visa på eventuella skillnader i medarbetarnas åsikter kring det delade ledarskapet. Införandet av det delade ledarskapet grundade sig i att avdelningschefen ansåg sig ha en alltför stor arbetsbörda. I en enkätundersökning analyserades medarbetarnas åsikter och 94 % förespråkade ett delat ledarskap framför ett enskilt ledarskap. Medarbetarna konstaterade att de fick ett ökat självförtroende via delat ledarskap eftersom arbetsbördan och stressen i arbetet minskade. De uppfattade även att ledarparets prestation ökade i form av stöttning, bättre fokus på arbetet samt en ökad professionalism. För att nå framgång som ledarpar beskriver Rosengren et al. (2010) hur ett nära samarbete krävs. Författarna betonar även vikten av att ledarparet får välja varandra och inte bli ihopparade. För att utöva ett professionellt och framgångsrikt ledarskap måste chefparet dela samma vision och sträva efter samma mål (Rosengren et al., 2010).

Wilhelmson et al. (2006) har undersökt varför ledarpar inom den kommunala sektorn väljer att arbeta tillsammans. Författarna har även granskat medarbetares och överställda chefers synpunkter på chefsparns ledarskap. Studiens resultat pekade på två skäl till att dela ett ledarskap. Det ena skälet är baserat på att cheferna upplever sin situation som ansträngande och det andra skälet grundas i att verksamheten är i behov av förändring. Genom ett delat arbete kan ledarparen komplettera varandra med olika styrkor. Det framgår att ett delat ledarskap kan skapa viss problematik då det krävs ett ständigt samarbete. Det blir även svårt för cheferna att kontrollera allt arbete då de inte utför samtliga arbetsuppgifter själva. Wilhelmson et al. (2006) belyser i sin studie hur medarbetarna gynnas av ett delat ledarskap då chefernas delade ansvar ger mer tid till att bekräfta medarbetarna. Ytterligare samordning blir möjlig då cheferna kan involveras mer i personalens arbete och i sin tur låta medarbetarna involveras i deras arbete. I studien framkom hur medarbetarna upplevde att cheferna mår bättre när de är en del av ett ledarpar, vilket resulterar i ett bättre och mer förberett ledarskap. En mindre positiv aspekt av chefernas delade ledarskap är, enligt medarbetarna i studien, att det ibland förekommer långa väntetider på besked (Wilhelmson et al., 2006).

Kocolowski (2010) undersöker huruvida organisationer bör eller inte bör överväga införandet av delat ledarskap. Kocolowski (2010) ser delat ledarskap som en lösning på de orealistiska krav samhället ställer på många av dagens chefer. En chef förväntas besitta alla de egenskaper som krävs för att på bästa sätt leda en organisation, något som är nästintill omöjligt. Vården belyses i artikeln som en organisation med en ovanligt stor öppenhet för införande av delat ledarskap. Det anses inom vården vara passande med delat ledarskap då miljön och vårdens kvalitet bygger på att ett välfungerande samarbete existerar (Kocolowski, 2010).

Via ett delat ledarskap får chefer, enligt Kocolowski (2010), möjlighet att dra nytta av sina individuella styrkor och mer tid att fokusera på dessa då ansvaret är delat. Om cheferna har olika synpunkter ses det som en fördel vilket kan leda till ett mer genomtänkt beslut. Två alltför olika chefer kan dock leda till en ostrukturerad ledarstil. Optimalt är om ledarna kompletterar varandra då den ena är beteendeinriktad och den andra är uppgiftsorienterad (Kocolowski, 2010). Även Wilhelmson (2006) granskar hur ledarpar vars personligheter skiljer sig åt kan komplettera varandra och i ett gemensamt ledarskap dra nytta av varandras olikheter. Ett exempel på hur ledarpar kan komplettera varandra är om den ena chefen är eftertänksam och den andra chefen är impulsiv. Wilhelmsson (2006) beskriver även hur

chefsparens nära relation och möjligheten att tala igenom beslut tillsammans innan de fattas, minskar chefernas osäkerhet vid beslutsfattande. Eftersom besluten oftast är väl genomtänkta ökar chansen att skapa kreativa lösningar på problem som uppstår (Wilhelmson, 2006). Det är även eftersträvansvärt att chefernas inflytande över medarbetarna är jämbördigt. För att delat ledarskap ska lyckas behöver cheferna ha en god planeringsförmåga, ett stort engagemang och en förmåga att kunna anpassa ledarskapet efter kulturella förändringar (Kocolowski, 2010).

3.3. Sammanfattning av tidigare forskning

Kapitlet tidigare forskning har redogjort för vad som tidigare åstadkommit inom delat ledarskap. Litteraturgenomgången visar hur amerikansk forskning främst sker på VD-nivå och att forskarna använder sig av begreppet "co-leadership" vilket tyder på en möjlighet för chefer att fördela ansvar och arbete. Den svenska forskningen om delat ledarskap ger en nyanserad bild av begreppet och beskriver olika förutsättningar för hur ledarskapsformen kan bli mer framgångsrik. Studierna förtydligar i sin tur ett delat ledarskap utifrån bland annat organisationsperspektiv och chefsperspektiv. Forskarna ställer sig frågan om organisationer bör införa ett delat ledarskap och hur cheferna påverkas av detta.

Tidigare forskning och studier beskriver främst chefers samt gruppers syn på delat ledarskap och hur dessa påverkas av införandet av ledarskapsformen. Medarbetarna skapar tillsammans med chefen organisationens ledarskap, detta via förväntningar och föreställningar om hur organisationen bör styras. Även medarbetarnas självbild och tolkningar styr hur ledarskapet tas emot inom organisationen (Andersson & Tengblad, 2009). Sammanfattningsvis behöver medarbetarna vara villiga att ledas för att chefen ska kunna leda dem (Holmberg & Henning, 2003). Denna rapport tar hänsyn till vikten av medarbetarnas åsikter om delat ledarskap och utgår därmed från medarbetares perspektiv.

4. Teoretisk utgångspunkt

Kapitlet beskriver teori inom ämnesområdet delat ledarskap. Inledningsvis ges en redogörelse för hur delat ledarskap kan förstås utifrån fyra olika kategorier. Dessa kategorier baseras på hur cheferna i ett ledarskap väljer att dela upp arbetsuppgifter och befogenheter mellan sig. Vidare förklaras hur ledarskap är relationellt uppbyggt och hur relationer skapas när individer kommunicerar. Det tydliggörs även hur chefspar skapar en gemensam arbetsprocess i en växelverkan. Slutligen beskrivs relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap.

4.1. Delat ledarskap enligt Döös och Wilhelmson

Döös et al. (2010) beskriver hur delat ledarskap kan sorteras in i fyra olika kategorier. Dessa är samledarskap, funktionellt delat ledarskap, skuggledarskap samt övrigt. Kategoriseringen baseras på hur chefer väljer att dela upp eller gemensamt ansvara för arbetsuppgifter samt befogenheter. Det är inte givet att ledarpar enbart klassificeras som en kategori utan chefspar kan tillhöra flera kategorier samtidigt. Detta kan dock förändras över tid. Vilken kategori chefer tillhör kan även påverkas av om chefspars arbetssätt är formellt eller informellt. Med detta menas att ett ledarpar kan placeras i olika kategorier utifrån hur det formellt är sagt att cheferna ska arbeta gentemot hur de informellt faktiskt arbetar i praktiken.

Ledarpar har i ett samledarskap samma chefsposition vilket är formellt beslutat av organisationen. Ingen utav cheferna är underställd den andre. Vid beslutsfattande kan mindre beslut fattas av en chef medan större beslut som anses vara mer viktiga fattas gemensamt. Samledarskap bygger på ett gemensamt ansvar där arbetsuppgifter, befogenheter och makt fördelas jämnt mellan cheferna (Döös et al., 2010).

Vid ett skuggledarskap utför ledarpar samma arbetsuppgifter. Dessa arbetsuppgifter ses som gemensamma, men det finns en uppdelning av ansvar och befogenheter cheferna emellan. I denna form av delat ledarskap är en chef formellt underställd den andre. I praktiken kan det upplevas som att cheferna jämlikt delar på ansvar och befogenheter men i slutändan är det enbart en som är ansvarig (Döös et al., 2010).

Med ett funktionellt delat ledarskap menar Döös et al. (2010) att cheferna likt samledarskap är formellt likställda utan att någon är underställd den andre. Cheferna ansvarar gemensamt för verksamheten med samma befogenheter. Det som skiljer denna ledarskapsform från

samledarskap är att ledarparet delar upp arbetsuppgifter och områden. Två exempel på områden som cheferna kan dela är marknadsföring och produktion (Döös et al., 2010).

Döös et al. (2010) beskriver slutligen kategorin övrigt inom vilka chefspar strävar efter att arbeta gemensamt. Inom denna kategori återfinns såväl matrisledarskap som distribuerat ledarskap. Fastän chefspar strävar efter att arbeta gemensamt finns det en uppdelning mellan cheferna gällande arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. Vid matrisledarskap blir det en märkbar uppdelning mellan cheferna i ansvarsfördelning vid exempelvis områden eller personalgrupp. De anställda behöver i arbetet ta hänsyn till att det finns två chefer att meddela i samtliga ärenden. Döös et al. (2010) betonar vikten av samarbete inom ett delat ledarskap och hur samarbetet inom ett matrisledarskap försvåras eftersom cheferna kan driva åt olika håll i arbetet. Vid distribuerat ledarskap fördelas ledarskapet till andra individer. Meningen med detta är att så långt det går kunna delegera ansvar till medarbetare för att skapa en mer decentraliserad verksamhet (Döös et al., 2010).

Döös och Wilhelmson (2003) beskriver hur delat ledarskap är relationellt uppbyggt och hur relationen skapar den kommunikation som äger rum mellan individer. En chef har vanligtvis tre olika relationer inom ett företag; relationen till överordnad chef, likvärdiga chefer samt medarbetare. Ett delande chefspar har dessutom en fjärde relation, samarbetet dem emellan. Via relationer mellan medarbetare och chefer skapas uppfattningar kring vad ledarskap och chefskap innebär för organisationen. Döös och Wilhelmson (2003) tar upp problematiken kring hur medarbetare som har två chefer ofta får frågor kring vilken chef som ansvarar för vad och vem medarbetaren ska vända sig till vid frågor.

Wilhelmson (2003) belyser hur två personer som ingår i ett delat ledarskap skapar en gemensam arbetsprocess. Skapandet sker när cheferna växlar arbetsuppgifter samtidigt som de varvar dessa i en växelverkan. Växelverkan innebär att två personer ansvarar för chefsarbetet och arbetar som en gemensam person. Växelverkan kan exempelvis förstås som att en chef påbörjar en uppgift och den andre chefen avslutar uppgiften. Arbetsprocessen formar möjligheter att utveckla verksamheten och arbetssättet genom att de delande cheferna kritiskt granskar varandras arbete (Wilhelmson, 2003).

4.2. Uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap enligt Yukl

Vid Michigans Universitet i USA har studier utförts för att analysera ledares beteenden. Utifrån att fokusera på grupper, grupprestationer och relationer mellan ledares beteenden har forskarna på universitetet kunnat urskilja tre typer av ledarskapsbeteenden som är av betydelse för ledares effektivitet. Deras resultat benämns som relationsorienterat, uppgiftsorienterat samt delaktigt ledarskap. Dessa beteenden påvisar skillnader mellan effektiva ledare gentemot mindre effektiva ledare samt utgör ledarbeteenden som kan påverka individer och grupper (Yukl, 2010). Denna rapport kommer utelämnat delaktigt ledarskap och enbart att ta hänsyn till uppgiftsorienterat samt relationsorienterat ledarskap. Delaktigt ledarskap blir inte relevant eftersom det inte är möjligt att tillämpa för analysering av empirin.

Uppgiftsorienterat ledarskap inbegriper de beteenden hos ledaren som bygger på att uppgifter ska utföras på ett så effektivt sätt som möjligt. Inom det uppgiftsorienterade ledarskapet fokuserar ledaren på betydelsen av arbetsuppgifterna och hur dessa kan effektivisera verksamheten. Studier utförda vid Michigans Universitet visade på att effektiva chefer inte spenderar tid att utföra samma arbete som medarbetarna. Detta ger cheferna mer tid och utrymme att istället planera arbetet som medarbetarna ska utföra (Yukl, 2010). Ett uppgiftsorienterat ledarskap innefattar beteenden som att överlåta arbete till medarbetare, koordinera och organisera arbetsaktiviteter för att öka effektivitet samt övervaka arbete och prestationer. Yukl (2010) beskriver hur ett uppgiftsorienterat ledarskap innefattas av beslut om vad som ska utföras med hjälp av planering och strategier. Beslut fattas även om hur och av vem uppgifter ska utföras, med hänsyn till bland annat ansvarfördelning och schemaläggning av aktiviteter. Chefer bestämmer även hur tid ska fördelas inom verksamheten. Framst är det olika ansvarsområden och aktiviteter som fördelas (Yukl, 2010).

Vid ett relationsorienterat ledarskap är chefer hjälpsamma gentemot andra i verksamheten och värdesätter det som skapas i relationer. Denna form av ledarskap utövas främst för att eftersträva ett ökat ömsesidigt förtroende och samarbete i organisationen. Enligt Yukl (2010) kan chefer genom relationer till medarbetarna lättare skapa ett samarbete. En chef som utövar ett relationsorienterat ledarskap är vänskaplig, omtänksam och stöttande mot medarbetare samt visar hänsyn för deras behov och känslor. Relationsbyggande ökar sannolikheten för ledare att vinna lojalitet från medarbetare och det är viktigt för ledare att socialisera för att bygga relationer och tillit. Vid ett relationsorienterat ledarskap visar ledare erkännande och

uppskattning för medarbetares prestationer och stöttar dessa vid svåra uppgifter. Yukl (2010) förtydligar hur erkännande även kan riktas mot dem som inte är underställda chefen, såsom chefer och kollegor. Vidare informeras medarbetare regelbundet, speciellt om sådant som påverkar dem. Utöver att informera medarbetarna rådgör ledare med dessa vid beslut och visar uppskattning för deras idéer (Yukl, 2010).

4.3. Teorins funktion i rapporten

Med utgångspunkt i ovanstående teori kommer Döös och Wilhelmsons kategoriseringar av delat ledarskap att användas i analysen av vad som kännetecknar ett delat ledarskap. Dessa är samledarskap, funktionellt delat ledarskap, skuggledarskap och övrigt. Vidare analyseras även författarnas förklaringar av delat ledarskap som en relationell process och hur ledarskapet sker i en växelverkan mellan chefer. Resultatet kommer även att analyseras utifrån uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap enligt Yukls uppdelning.

5. Metod

I följande kapitel beskrivs detaljerat hur uppsatsen skapats. Först tydliggörs undersökningsdesignen för att därefter beskriva urvalsförfarandet. Vid urvalet förklaras val av organisation samt de medarbetare som intervjuats. Dessa kommer fortsättningsvis kallas respondenter och vidare beskrivas i eget avsnitt. En kort bakgrund till akutmottagningens delade ledarskap redovisas där informationen framkom under ett möte med en i det delande chefsparet. Därefter beskrivs empirisk datainsamling och utförd dataanalys. Slutligen framställs studiens etiska överväganden, validitet, reliabilitet samt generaliserbarhet.

5.1. Undersökningsdesign

I föreliggande undersökning har en tvärsnittsdesign använts. Med detta menas att ett flertal strukturerade intervjuer har utförts vid en och samma tidpunkt i syfte att urskilja mönster och samband (Bryman, 2011). Information har samlats via sex intervjuer med medarbetare. Syftet har varit att nå ett resultat kopplat till undersökningens frågeställningar för att på så vis hitta resultatets samband och mönster (Bryman, 2011).

Undersökningen är en fallstudie eftersom det enbart är en avdelning i en organisation inom en del av samhället som undersökts. Val av en kvalitativ undersökning gjordes för att undersökningen skulle bli mer djupgående. Detta eftersom möjlighet fanns att ställa följdfrågor för att fördjupa förståelsen. Respondenterna hade även möjlighet att utveckla svaren, vilket inte hade varit möjligt i en kvantitativ undersökning (Bryman, 2011).

De ord som användes för sökning av relevant forskning och litteratur var ”delat ledarskap”, ”shared leadership”, ”joint-leadership”, ”co-leadership” samt ”samledarskap”. Sökorden ledde till ett konstaterande att delat ledarskap är vanligt förekommande inom sjukvården men att det finns ett behov av ytterligare forskning (jfr. Lambert-Olsson, 2004), varvid sökandet påbörjades av en lämplig organisation för undersökningen.

5.2. Urval

5.2.1. Val av organisation

Den undersökta akutmottagningen är belägen i Västra Götalandsregionen. Kontakt med företaget skapades då det fanns en medvetenhet hos författarna om att delat ledarskap är vanligt förekommande inom sjukvården. Den kontaktade akutmottagningen ställde sig positiv till ett framtida samarbete. Urvalet var därmed systematiskt eftersom ett aktivt val blev avgörande för vilken organisation som undersöktes (Bryman, 2011).

Ursprungsidén var att undersöka två avdelningar och utföra en jämförelse avdelningarna emellan. Antingen en avdelning med ett chefspar och en avdelning med enskilt ledarskap, eller två avdelningar med delat ledarskap. Slutligen utfördes en fallstudie eftersom enbart en avdelning undersöktes, detta då flera avdelningar hade blivit alltför omfattande att undersöka.

5.2.2. Val av respondenter

Det fanns tidigt en tanke att jämföra chefsperspektiv och medarbetarperspektiv. Under arbetets gång beslutades att undersökningen skulle bli alltför bred och osammanhängande, valet föll därmed på medarbetarperspektiv. Detta val gjordes eftersom det i Sverige finns alltför lite forskning ur medarbetares perspektiv (se Rosengren et al. 2010).

För att inte riskera ett skevt urval genom att låta cheferna välja respondenterna valdes de istället ut av avdelningens bemanningskoordinator. Eftersom det fanns en begränsad möjlighet att välja respondenter på grund av exempelvis skiftbyten och tidsbrist blev det dennes uppgift. Bemanningskoordinatorn utförde ett urval av respondenter fokuserat till personer som arbetade under en och samma dag, både nattpass och dagpass. Bemanningskoordinatorn hade i åtanke att utbildningsnivå, ålder och personlighet skulle variera, allt med förhoppning om att respondenterna skulle skilja sig åt åsiktsmässigt och inte ge en skev bild av avdelningen. Trots detta fanns en risk att koordinatörn omedvetet utförde ett riktat urval, då denne eventuellt önskat se ett positivt resultat kring det gemensamma ledarskapet. Risken var att stickprovet som respondenterna representerar inte motsvarade avdelningen som helhet (Bryman, 2011).

Det fanns ett flertal urvalskriterier vid val av respondenter. För det första skulle avdelningen utöva ett delat ledarskap. För det andra var det viktigt att medarbetarna som intervjuades var

föremål för eller i nära kontakt med ett delat ledarskap. För det tredje skulle respondenterna återfinnas inom offentlig sektor eftersom delat ledarskap är vanligt förekommande inom offentlig sektor och speciellt inom sjukvården (Rosegren et al., 2010; Lambert-Olsson, 2004). Även önskvärda kriterier för val av respondenter fanns, ett av dessa önskemål var att respondenterna arbetat på avdelningen under en längre period. En längre anställning skulle kunna ge en fylligare bild av ledarskapet och förhoppningsvis beskriva skillnader mellan tiden innan och efter införandet av det delade ledarskapet på avdelningen.

5.3. Respondenter

Urvalet av respondenter kännetecknades av en variation gällande kön, ålder, befattning och anställningstid. Avdelningen har ett åttiotal medarbetare och totalt har sex medarbetare intervjuats. Vid fjärde intervjun infann sig en teoretisk mättnad då de två efterföljande medarbetarna som intervjuades gav liknande svar. Respondenterna bestod av en sjuksköterska, en undersköterska, tre personer vars befattning bestod av att både arbeta som sjuksköterska och sektionsledare samt en bemanningskoordinator. Att vara sektionsledare innebar att personen hade ansvar över avdelningen då cheferna inte var på plats. Tjänsten som bemanningskoordinator innebar att personen var de delande chefernas högra hand och framförallt ansvarade för avdelningens bemanning. Respondenterna bestod av såväl kvinnor som män. Deras anställningstid på den undersökta akutmottagningen varierade mellan fyra och arton år. I rapporten kommer respondenterna vid citat att benämnas som respondent ett till och med sex. Detta sker oberoende av den ordning som intervjuerna utfördes. Cheferna kommer i resultatet att benämnas som chef ett och chef två för att de i respondenternas citat ska förbli anonyma. Vidare i rapporten kommer chefsparet beskrivas som både ledare och chefer, begreppen blir därmed irrelevanta att särskilja och kommer att användas växelvis. Jönsson och Strannegård (2009) påpekar att en särskiljning mellan begreppen ledare och chef kan leda till en otillräcklig uppfattning av begreppen.

5.4. Kort bakgrund till akutmottagningens delade ledarskap

Den undersökta akutmottagningen är belägen i Västra Götalandsregionen och har sedan fem år tillbaka använt sig av ett delat ledarskap. Innan införandet av det delade ledarskapet var enbart en i chefsparet anställd på akutmottagningen som chef. Denna ledde då avdelningen ensam i ett år innan den andre chefen tillsattes på samma position för att göra arbetet så

resurseffektivt som möjligt. Dessa två skulle tillsammans leda verksamheten utifrån sin gemensamma chefsposition. Inom sjukvården är det relativt vanligt med delat ledarskap men det är oftast två chefer som delar upp avdelningen mellan sig. Dessa ansvarar för varsin del av arbetsgruppen, arbetsmiljön samt ekonomin. Denna uppdelning gällde inte på den undersökta akutmottagningen. Chefsparet kallade inte sitt ledarskap för delat ledarskap utan för gemensamt chefskap. Dock benämns i denna rapport chefernas gemensamma ledarskap som delat ledarskap. Skillnaden från det ovan förklarade uppdelade chefskapet är att i ett gemensamt chefskap delas inte ekonomi, arbetsgrupp och arbetsmiljö upp mellan individerna utan de ansvarar gemensamt för avdelningen. De undersökta cheferna har samma uppdragsbeskrivningar, anställningsunderlag och löner, allt för att underlätta ett likställt välfungerande samarbete.

5.5. Empirisk datainsamling

Undersökningen baserades på semistrukturerade intervjuer som utfördes med hjälp av en intervjuguide skriven utifrån syfte och frågeställningar, denna finns att tillgå i bilaga 1. Vid utformande av intervjuguiden togs avstamp i Kvale och Brinkmanns (2014) vägledande instruktioner angående hur en kvalitativ intervju kan struktureras. Med utgångspunkt i dessa råd har frågorna formulerats på ett enkelt sätt med en tanke att kontinuerligt ge möjlighet till att ställa sonderade frågor. Detta innebar att intervjuaren ständigt sökte efter svaren och ställde följdfrågor för att vidare utforska innehållet (Kvale & Brinkmann, 2014). Ostrukturerade intervjuer undveks då det hade försvårat jämförelseprocessen och analyseringen av intervjuerna. Innan intervjuerna kontrollerades intervjuguiden mot Brymans (2011) checklista för kvalitativa intervjuer, detta för att kunna korrigera eventuella brister innan genomförande. Dock saknades möjlighet till genomförande av en pilotintervju då akutmottagningen inte hade tillräckligt med tid att avsatt tid för att erbjuda ytterligare ett intervjutillfälle.

Samtliga respondenter intervjuades i avdelningens lokaler i samband med skiftbyten eller raster. Respondenterna hade alla avsatt fyrtiofem minuter för intervju men intervjuernas längd varierade mellan tjugosju minuter och femtiotvå minuter. Alla intervjuer spelades in med respondenternas godkännande via en mobilapplikation, detta för att transkriberingarna skulle bli så korrekta som möjligt.

Under intervjuerna närvarade båda författarna. I intervjuens inledande fas informerades samtliga respondenter kring de etiska aspekterna. Intervjuens syfte förklarades, det tydliggjordes även att fokus skulle ligga på det delade ledarskapet, eller det gemensamma chefskapet som akutmottagningens chefer kallade det. Innan intervjun blev respondenterna även informerade om arbetets frågeställningar och vad som skulle tas upp under intervjutillfället. Under intervjuerna gavs respondenterna rikligt med tid att reflektera och uppföljningsfrågor ställdes regelbundet för att djupare undersöka svaren som gavs. För att säkerställa rätt tolkning av svaren ställdes även följdfrågor, alltså omformuleringar av respondentens svar (Bryman, 2011).

5.6. Dataanalys

Analys av inhämtad data har skett i form av en tematisk analys utifrån Braun och Clarkes (2006) sex faser. Via denna metod identifieras koder som organiseras inom olika teman för att sedan analyseras. Ett tema skapas utifrån viktiga mönster av empiriska data med hänsyn till frågeställningarna. I denna studie har ett teoretiskt tillvägagångssätt använts för att sortera ut teman då frågeställningarna har styrts analysen (Braun & Clarke, 2006). I den inledande fasen skapades en bekantskap med data då transkribering av intervjuerna gjordes. Därefter lästes alla transkriberingar igenom grundligt för att skapa en överblick av materialet. I den andra fasen skrevs transkriberingarna ut för att på transkriberingarna kunna anteckna sammanfattande ord och meningar. Vidare sammanställdes dessa ord och meningar i kodord som sedan enkelt kunde sorteras in i kluster utefter likhet. Kodorden kom i fas tre att sorteras utefter teman och resulterade till en början i tjugoen teman som samtliga hjälpte till att besvara rapportens syfte och frågeställningar. För att få en bättre struktur och översikt av de teman som sorterades ut skapades en mind-map. Detta möjliggjorde en övergång till fas fyra som innebar en förfining av teman där vissa teman kunde sorteras bort. Denna fas resulterade i tre övergripande teman som i fas fem namngavs; kännetecknen på det delade ledarskapet, det delade ledarskapets fördelar samt det delade ledarskapets nackdelar. Dessa tre teman valdes ut för att enkelt kunna besvara rapportens syfte och frågeställningar. Ovanstående beskrivna teman består vidare av underteman. De underteman vi fann i kännetecknen av det delade ledarskapet är; fördelning av ansvar och uppgifter, tillgänglighet samt valbarhet. Underteman för det delade ledarskapets fördelar är; ökad chefsnävaro, kompletterande personligheter samt möjlighet att fördela arbetstid. De underteman som fanns för det delade ledarskapets

nackdelar är; kommunikationsbrister mellan cheferna samt kommunikationsbrister mellan chefer och medarbetare. I den sista fasen påbörjades rapportens text där varje tema analyserades i förhållande till tidigare forskning och teori (Braun & Clarke, 2006).

5.7. Etiska överväganden

Innan en intervju påbörjades fick respondenten information gällande vilka etiska principer intervjun följde. Dessa principer grundar sig i Brymans (2011) tankar kring etik. Respondenten fick information om informationskravet, alltså undersökningens syfte, hur intervjun var upplagd, att deltagandet i undersökningen var frivilligt och att denne när som helst under intervjuens gång hade möjlighet att avsluta eller avbryta intervjun. Respondenten fick även information angående samtyckeskravet, att personen själv valt att vara delaktig i undersökningen och konfidentialitetskravet, att personens uppgifter inte når obehöriga och att det i undersökningens resultat inte går att utläsa vilken information som kommer från vilken respondent. Avslutningsvis gavs även information kring nyttjandekravet, att informationen respondenten gav under intervjun inte kommer att användas i något annat syfte än till den presenterade undersökningen (Bryman, 2011). För att respondenterna skulle känna sig säkra på att få tillgång till resultatet efter utförda intervjuer erbjöds de en kopia av arbetet skickat till sig.

5.8. Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Vid kvantitativa studier är det vanligt att tala om begreppet validitet som innebär att studien mäter det som ämnats att undersökas. Ett annat vanligt begrepp är reliabilitet som tar hänsyn till om informationen är pålitlig. Inom kvalitativa studier återfinns dessa begrepp men de är inte lika centrala som vid kvantitativ forskning. Vid kvalitativa studier är det av större betydelse att skapa en bättre förståelse för det som undersöks (Patel & Davidson, 2011; Holme & Solvang, 1997). Angående validitet finns det vid kvalitativa undersökningar en risk att forskarna kan misstolka insamlad information. För att undvika detta har insamlad data transkriberats ord för ord för att så korrekt som möjligt kunna återge respondenternas svar. För att undvika detta i denna studie är insamlad data analyserats utifrån tydliga anvisningar i en tematisk analys. På så vis minskade risken att en förförståelse styrde vilken information som valdes ut till resultat. Validiteten kan även påverkas av intervjun som instrument för datainsamling då respondenterna kan agera på det sätt som de tror intervjuaren föredrar

(Holme & Solvang, 1997). I studien tillfrågades respondenterna om fördelar och nackdelar med chefsparets ledarskap. Detta kan tänkas skapa en besvärlig situation för respondenterna som kan känna sig obekväma att prata om chefernas sämre sidor. Respondenter kan känna en rädsla för att det de sagt härledas till dem. Vid intervjun informerades respondenterna om rådande sekretess och anonymitet i ett försök att skapa en trygg miljö för dem att uttrycka sina åsikter.

Reliabilitet granskas enligt Patel och Davidson (2011) utifrån den undersökta situationen. Vid kvantitativa studier konstateras reliabiliteten utifrån hur tillförlitligt ett instrument är och kan göras genom att utföra ett test flera gånger med samma förutsättningar. Vid kvalitativa intervjuer går det inte att intervjua samma person och få identiska svar eftersom respondenten kan ändra åsikt (Patel & Davidson, 2011). I studien har tillförlitligheten istället eftersträvat genom att alla intervjuer med medarbetarna utfördes utifrån en intervjuguide. Alla respondenter blev därmed tillfrågade samma frågor.

Inom kvalitativ forskning är det svårt att generalisera studiers resultat till andra sammanhang som vid kvantitativa studier. Vid kvalitativa undersökningar kan exempelvis inte en intervju återskapas och ge ett identiskt resultat i en annan social kontext (Holme & Solvang, 1997). Enligt Patel och Davidson (2011) går det istället att tala om en generalisering i form av att studiens resultat kan relateras till sammanhang som liknar den utförda undersökningen. Denna studies upplägg och resultat kan därmed användas vid de studier som ämnar undersöka ett delat ledarskap under liknande förhållanden.

6. Resultat

Detta kapitel redovisar resultatet i form av tre övergripande teman som tidigare beskrivits utförligt i metodkapitlet. Det första temat är kännetecknen på det delade ledarskapet, det andra temat är det delade ledarskapets fördelar och det tredje temat är det delade ledarskapet nackdelar. I detta kapitel redovisas först resultatet för frågeställning ett som därefter analyseras med hänsyn till utvald teoretisk utgångspunkt. Vidare presenteras resultatet för frågeställning två för att sedan analyseras med hänsyn till vald teoretisk utgångspunkt.

6.1. Kännetecknen på det delade ledarskapet

I detta kapitel skildras kännetecknen för det delade ledarskapet på akutmottagningen. De tre kännetecknen som är identifierade utifrån medarbetares perspektiv är fördelning av ansvar och uppgifter, tillgänglighet och valbarhet.

6.1.1. Fördelning av ansvar och uppgifter

Respondenterna anser att chefsparet likvärdigt delar arbetet sinsemellan då de strävar efter samma mål och vision. Det framgår tydligt hur medarbetarna inte tidigare reflekterat kring chefernas arbetsuppdelning då de för samma dialog mot arbetsgruppen. Detta leder i sin tur till att uppdelningen är svår för respondenterna att urskilja. En respondent upplever att cheferna delar arbetsbördan jämnt mellan sig. En allmän uppfattning är att chefsparet delar arbetet så att det blir smidigt för dem i såväl arbete som privatliv. I chefernas ansvarsfördelning går det att urskilja hur dessa fördelar personalgruppen och möten mellan sig. Bland respondenterna finns dock ingen enhetlig uppfattning av hur cheferna delar personalgruppen men samtliga är överens om att cheferna har ett delat ansvarsområde. Respondent ett beskriver ansvarsuppdelningen: "(...) jag tycker att de delar på det på ett lämpligt sätt liksom. (...) Så att det har känts som att de båda är utåt lika mycket mot personalgruppen."

En medarbetare belyser att chefsparet har delat upp natt- och dagpersonalen utefter yrkeskategorier. Det framgick hur den ena chefen ansvarar för exempelvis undersköterskorna nattetid och sjuksköterskorna dagtid medan den andre chefen ansvarar för sjuksköterskorna under natten och undersköterskorna under dagen. Då cheferna inte kan vara närvarande på akutmottagningen under nätterna finns sektionsledare som ansvarar för avdelningen under

dessa tider. En respondent berättar att trots chefernas jämna uppdelning mellan dag- och nattpersonal är den ena chefen mer synlig för nattpersonalen. Samtliga respondenter är inte enade om en uppdelning av personalen för natt och dag utan en respondent påpekar hur denne inte är medveten om hur cheferna väljer att fördela sitt ansvar för personalstyrkan. Samma respondent tror inte att en chef ansvarar för undersköterskor och den andre chefen för sjuksköterskor utan att de tillsammans ansvarar för båda kategorier. Vid intervjuerna tydliggjordes en uppdelning av personalstyrkan vid bland annat utvecklingssamtal. En av respondenterna berättar vidare hur denne har samtliga utvecklingssamtal med chef ett men väljer att vända sig till chef två. Anledningen motiverar respondenten med att chef två var chef för personalstyrkan redan innan chef ett anställdes och ett delat ledarskap infördes på avdelningen.

Utöver en uppdelning av personalstyrkan blir det även tydligt hur andra chefsuppgifter delas mellan chefsparet. En av dessa arbetsuppgifter är de möten cheferna behöver närvara vid. En respondent delger att chefsparet går på de flesta möten tillsammans men att de vid tråkigare eller inte lika viktiga möten går varannan gång. Dock berättar en annan respondent att chefsparet båda brukar närvara vid sektionsledarmöten.

6.1.2. Tillgänglighet

Samtliga respondenter beskriver hur det delade ledarskapet innebär att någon av cheferna oftast är närvarande på arbetsplatsen. En respondent berättar att det finns en stor tillgänglighet men att tillgängligheten inte gäller för all personal. Det framkommer även att chefsparet alltid finns till hands för frågor och funderingar även om de inte är på plats. En respondent belyser hur cheferna kan nås via telefon även utanför arbetstid, något denne inte tror cheferna upplever besvärande. En annan respondent utvecklar sin åsikt kring tillgänglighet.

(...) man har närheten till chefen (...) Och de är alltid lättillgängliga tycker jag. Att om man har något ärende, vad det än är för någonting, att man alltid kan prata med dem. Och de är lyhörda för det man säger. (Respondent fyra)

Den undersökta akutmottagningen är bemannad såväl natt- som dagtid med personal som arbetar skift. Detta gör att akutmottagningen är bemannad tjugofyra timmar om dygnet och då chefernas arbetstid inte räcker till för att ständigt ha en chef på plats har sektionsledarna ansvaret när cheferna är frånvarande. Respondenterna påpekar att cheferna finns tillgängliga

för nattpersonalen trots att de inte är närvarande på akutmottagningen under natten. Respondent sex förtydligar: "Fördelen är att det nästan alltid finns någon av dem här (...) Den ena kommer lite tidigare än den andra slutar. Så att de löser av varandra."

6.1.3. Valbarhet

Överlag upplever respondenterna att det finns en valmöjlighet att vända sig till båda cheferna. Flertalet respondenter beskriver att de går till chefernas gemensamma kontor när de behöver kontakta dem och talar då med den som är på plats. Samtliga respondenter tycker att de kan prata med båda chefer och att det i de flesta fall inte spelar någon roll vem de vänder sig till. Det går dock att urskilja två faktorer som visar att respondenterna vänder sig till specifikt en utav cheferna. Dessa faktorer är betydelsen av personlighet och vem respondenterna kontaktar beroende på vilket ärende som diskuteras.

Angående chefsparets personligheter poängterar flera av respondenterna hur cheferna kompletterar varandra då de är olika till personlighet samtidigt som de är lika i andra avseenden. Två av respondenterna betonar hur den ena chefen uppfattas som mer lättsam och humoristisk medan den andre chefen uppfattas som mer strategisk och lyhörd. En annan respondent bekräftar att cheferna är olika till sättet men att detta inte påverkar deras arbete då de känner varandra väl och är kompisar sedan tidigare. En respondent skildrar sin åsikt kring chefsparets personligheter.

Jag tycker att de kompletterar varandra väldigt bra för att de är väldigt olika (...)

Det kanske ändå är vissa grejer man tar med den ena än den andra men det är ren personkemi. (Respondent tre)

Två andra respondenter beskriver chefsparet som två ytterligheter som kompletterar varandra. De beskriver chef ett som den mer ordningsamma av dem, den som försöker att vara så korrekt som möjligt i arbetet. Dock anses chef två likvärdigt duktig i sitt chefsarbete. Chef ett beskrivs som den i chefsparet som är mer rak på sak, framåt och tydlig i sitt ledarskap medan chef två är mer diplomatisk. Att cheferna skiljer sig åt personlighetsmässigt gör det möjligt för medarbetarna att välja den chef de upplever sig komma bäst överens med.

De är två skilda chefstyper. Jag kan nog se att vissa föredrar chef ett och vissa föredrar chef två att prata med. Men det är väl lite som hemma, man går till mamma eller pappa. (Respondent två)

Trots att ett flertal respondenter betonar chefsparets olikheter och hur det påverkar vem de föredrar att ta kontakt med berättar flera respondenter även hur personligheten inte berör valet av vem som kontaktas. En respondent säger att det inte spelar någon roll vilken person som kontaktas om det inte är så att denne har haft en tidigare kontakt med chefen som gör att chefen redan är uppdaterad. Respondenten väljer då hellre att ta kontakt med den redan uppdaterade chefen än med chefen som inte är insatt i ämnet. Samtliga respondenter berättar att de anser sig fungera bra med båda cheferna. Trots att ett flertal respondenter föredrar att gå till en av cheferna poängterar samtliga att det inte förekommer någon favorisering.

Vilken chef medarbetarna väljer att kontakta beror på vilket ämne medarbetarna vill diskutera. Medarbetarna kan vända sig till båda cheferna men det framkommer att respondenterna väljer en viss chef för att diskutera ett specifikt ämne eller ärende. En respondent beskriver hur denne diskuterar jobbrelaterade ämnen med en chef medan mer personliga och privata ämnen diskuteras med den andra chefen. En respondent förtydligar.

Man har väl olika saker som man tar med olika. Den ena chefen och andra saker tar man med den andra chefen. Det blir ju lite så naturligt (...) Det är inte alltid bägge känner till vad man gör. På så sätt känner man av att det är delat.
(Respondent tre)

Ett flertal respondenter berättar hur de väljer vilken chef de kontaktar utefter vem de senast pratat med och vilken av cheferna som är mest insatt. En respondent delger hur denne brukar kontakta den chef som är närmst. Om möjlighet finns tar denne hellre kontakt med en specifik chef. Motiveringen till detta är att respondenten anser sig komma bättre överens med den ena chefen. Respondent fem skildrar vem denne tyr sig till: "Det blir ju automatiskt att man drar sig till en. Om man brukar prata med den ena så brukar det kännas skönast att prata med den igen."

Trots att ett flertal respondenter tydligt berättar att de ofta väljer att kontakta samma person påpekar en av respondenterna att detta enbart baseras på en vana av vem som brukar kontaktas. Ytterligare en respondent återger hur denne brukar kontakta samma person men att det för personen inte spelar någon roll vem som kontaktas.

6.2. Analys av kännetecknen på det delade ledarskapet

I resultatet går det tydligt att urskilja ett samledarskap. Ingen chef är underställd den andra utan de är formellt likställda och har ett gemensamt ansvar för akutmottagningen (Döös et al. 2010). Detta tydliggörs då respondenterna beskriver hur chefsparet delar arbetsbördan likt mellan sig, såväl personalfrågor som möten. Enligt Döös et al. (2010) innefattar ett samledarskap ett gemensamt ansvar med en jämn arbetsfördelning. Att respondenterna har svårt att urskilja hur cheferna delar upp ansvaret sinsemellan visar på ett gott samspel eftersom deras arbetsuppgifter flyter in i varandra. Det finns inte tydligt uppdelade arbetsuppgifter utan de utförs gemensamt av chefsparet. Detta leder till att medarbetarna får en möjlighet att välja vilken chef de vill kontakta istället för att bli tilldelade en enskild chef. Vidare kan medarbetare välja chef utifrån vem de kommer bäst överens med, vem som är mest insatt eller välja chef med hänsyn till vem de upplever sig enklast kunna diskutera ett ämne med.

Att cheferna gemensamt delar arbetsuppgifter och chefsroll kan beskrivas med hjälp av Wilhelmsons (2003) begrepp växelverkan. Respondenterna beskriver hur chefernas uppdelning av arbetsuppgifter är svår att urskilja, den är jämnt uppdelad mellan cheferna och med en gemensam dialog ut mot medarbetare. Chefsparet ingår enligt respondenternas beskrivningar i en ständigt pågående och gemensam arbetsprocess där de tillsammans utför och slutför arbetsuppgifter via växelverkan (Wilhelmson, 2003). De arbetar sammanfattningsvis som en gemensam person. Wilhelmson (2003) beskriver hur chefer i delande ledarskap kan växla och byta av varandra i arbetet vid behov. Chefsparets gemensamma arbetsuppgifter leder enligt respondenterna till en ökad tillgänglighet då de arbetar olika arbetstider. En chef kan exempelvis börja arbeta så att denne möter nattpersonalen innan de avslutar arbetspasset och den andre chefen kan börja arbeta så att denne träffar personal som arbetar under dagtid. Detta belyser respondenterna ger en ökad tillgänglighet då det ofta är en chef på akutmottagningen. Då cheferna under sina arbetspass finns tillgängliga för olika medarbetare och därmed blir kontaktade av olika personer varierar chefernas insikt. Ett flertal respondenter skildrar hur de kontaktar den person som de sedan tidigare pratat med och den de anser vara mest insatt. Detta upplevs hos respondenterna som en självklarhet då det underlättar arbetet för såväl medarbetare som för chefer. Vid de fall där chefsparet sammanstrålar, för en god växelverkan och har en relativt jämbördig kontakt med medarbetarna är det inte problematiskt

för medarbetarna att vända sig till vilken som utav cheferna (Wilhelmson, 2003). Chefernas växelverkan går även att se i förhållande till det delade ledarskapet som en relationell process. Detta eftersom växelverkan skapas genom relationer cheferna emellan, utan relationer är inte en god växelverkan möjlig (Wilhelmson, 2003; Döös & Wilhelmson, 2003).

Enligt Döös och Wilhelmson (2003) är delat ledarskap relationellt då två chefer skapar relationer i olika riktningar inom organisationen. Chefsparet kommunicerar bland annat gemensamt med medarbetarna. Att det finns två chefer som medarbetarna kan bygga relationer med påverkar därmed deras valmöjlighet när de ska kontakta en chef. Respondenterna tydliggjorde hur de valde chef utifrån bland annat personlighet. Chefsparet kompletterar varandra med personliga olikheter vilket leder till att medarbetarna kan bygga två helt olika relationer eller välja att bygga en mer stabil relation med en utav dem. Denna valmöjlighet blir möjlig just för att det finns två chefer som är i en relation till medarbetaren (Döös & Wilhelmson, 2003). Vid en enskild chef hade denna relation sett annorlunda ut då medarbetarna inte hade kunnat välja utifrån vilken personlighet de föredrar. Att det finns två chefer att bygga en relation med kan enligt Döös et al. (2010) skapa en problematik angående vem medarbetaren ska vända sig till vid frågor och funderingar. Enligt respondenterna uppstår inte denna problematik då chefsparet inte tydligt delar upp ansvar för medarbetarna. Det blir därmed upp till medarbetarna själva att välja vilken chef de vill vända sig till och båda cheferna är enligt respondenterna lika tillmötesgående.

Utifrån chefsparets ledarskap går det inte att urskilja ett funktionellt ledarskap (Döös et al., 2010). Respondenterna har inte uppmärksammat att cheferna har en tydlig uppdelning av olika arbetsuppgifter. Då cheferna är formellt likställda varandra kan ledarskapet inte heller liknas vid ett skuggledarskap där en är underställd den andra. Chefsparets delade ledarskap kan dock kännetecknas vid ett matrisledarskap. Respondenterna förklarar hur de uppfattar att cheferna delar på ansvar och befogenheter då personalgruppen delas cheferna emellan. Även arbetsuppgifter delas mellan cheferna i form av möten. Dock är det inte tydligt hur denna uppdelning görs och respondenterna har svårt att uttala sig om hur cheferna fördelar ansvarsområdena. Därmed går det inte att säkerställa om det delade ledarskapet på akutmottagningen är ett matrisledarskap. Till viss del kan ett distribuerat ledarskap urskiljas då chefsparet väljer att fördela ut ansvar till avdelningens sektionsledare som finns på plats

dygnet runt. Döös et al. (2010) beskriver hur chefer vid ett distribuerat ledarskap överlåter ansvar för vissa uppgifter mellan olika personer (Döös et al., 2010).

Sammanfattningsvis kännetecknas chefsparets ledarskap främst av ett samledarskap. Döös et al. (2010) förtydligar att det inte är en självklarhet att enbart tillhöra en kategori utan att chefer kan tillhöra flera kategorier samtidigt. Chefernas ledarskap kännetecknas inte enbart av ett samledarskap utan även av ett matrisledarskap och ett distribuerat ledarskap.

6.3. Det delade ledarskapets fördelar och nackdelar

I följande kapitel beskrivs de fördelar och nackdelar som framkom under intervjuerna. För att lättare kunna följa resultat och analys är rubrikerna uppdelade efter frågeställningarna. Efter resultatframställningen av fördelarna följer analysen på samma frågeställning. Därefter skildras resultatet av nackdelarna för att sedan analyseras.

6.3.1. Det delade ledarskapets fördelar

Då respondenterna ställde sig mycket positiva till akutmottagningens delade ledarskap blev fördelarna uppdelade under ett flertal rubriker. De teman som gick att uttyda i intervjuvären som de största fördelarna med delat ledarskap är en ökad chefsnärvaro, kompletterande personligheter samt möjlighet att fördela arbetstid.

6.3.1.1. Ökad chefsnärvaro

Enligt respondenterna är en av de största fördelarna med delat ledarskap den ökade chefsnärvaron. I jämförelse med ett enskilt ledarskap anser respondenterna att det oftare finns en chef på plats. Respondent sex berättar: "De är synliga och de finns här. Någon finns här. Det finns en chef på plats. Och sen får man ju alltid ringa dom om det är någonting. Det gör vi bara om det är krig."

En av respondenterna beskriver hur tillgängligheten ökar i och med att avdelningen har två chefer istället för en. Respondenten förtydligar detta med ett exempel där en chef kan visa sig ute i verksamheten bland personalen medan den andra befinner sig på kontoret och utför andra uppgifter. Detta gör i sin tur att det blir enklare för medarbetarna att ta kontakt med chefsparet. Flertalet respondenter beskriver hur cheferna löser av varandra vilket ökar chefernas närvaro i verksamheten och bland personalen. En respondent ger ytterligare ett exempel på en fördel med den ökade tillgängligheten.

(...) om det skulle hända något här så ökar det ju tryggheten också att jag har två stycken jag kan försöka få tag på om det skulle vara någon katastrofhändelse eller någonting. (Respondent tre)

En annan respondent beskriver även den hur tryggheten ökar i och med att det finns chefer att kontakta även under natten. Trots chefernas frånvaro finns de tillgängliga via telefon, något som respondenterna ser som en fördel. Vid de tillfällen respondenten behövt kontakta cheferna har de alltid haft möjlighet att svara.

6.3.1.2. Kompletterande personligheter

Det finns bland respondenterna en utbredd uppfattning om att chefsparet kompletterar varandra sett till personlighet i sitt arbete och bemötande mot personalen. Respondenterna anser att detta är en fördel då cheferna tillsammans bidrar med ökad kompetens. Chefsparet utgör en chefsroll som består av två olika personligheter med olika kunskapsbas. Respondenterna ställer detta i förhållande till att ha en enskild chef och ser flera fördelar i att ha två chefer. Vid enskilt ledarskap blir det inte möjligt för medarbetarna att vända sig till en viss chef efter vilken personlighet som uppskattas hos den enskilde individen. En respondent delger en nackdel med att ha en chef.

Det negativa med en chef är att om jag inte skulle gå riktigt ihop med den chefen, då blir det ju väldigt jobbigt (...) Det är ju faktiskt negativt med att ha en chef och positivt att ha två. (Respondent sex)

Flera av respondenterna uppskattar hur chefsparet skiljer sig åt personlighetsmässigt då det blir möjligt att välja att samtala med den chef som de kommer bäst överens med. Dock påpekar respondenterna att de inte i första hand väljer att kontakta cheferna utefter deras personligheter. Medarbetarna knackar på hos chefsparet och vem som tar emot dem saknar oftast betydelse. Trots respondenternas åsikter om att inte kontakta chef utefter personlighet, visar resultatet hur personligheten har en tydlig inverkan för vilken chef som blir kontaktad.

Samtliga respondenter tar upp hur chefernas personligheter påverkar medarbetarnas åsikter kring det delade ledarskapet. De lyfter specifikt att det är chef ett och chef två de vill ha som chefer vid ett delat ledarskap. Respondenterna problematiserar scenarion med två andra chefer i ett delat ledarskap och spekulerar i huruvida detta skulle bli lika framgångsrikt eller inte. Flertalet respondenter påpekar att de personligen kan tänka sig såväl delat ledarskap som

enskilt. De föredrar dock ett delat ledarskap men samtliga betonar att det är chef ett och chef två som de vill ha som chefer i ett delat ledarskap. Det är alltså chefernas personligheter som är den avgörande faktorn till varför medarbetarna väljer ett delat ledarskap framför ett enskilt.

6.3.1.3. Möjlighet att fördela arbetstid

Ett delat ledarskap leder till att cheferna får mer tid till arbetsuppgifter och anställda då de delar på en persons arbete. Det finns en allmän uppfattning om att arbetsbördan och avdelningen är för stor för att enbart ha en chef och det blir därmed en fördel att de är två chefer. En respondent berättar hur chefen innan det delande chefsparet hade svårt att få arbetstiden att räcka till. Den tidigare chefen beslutade innan sin avgång att det skulle vara två chefer som tog över dennes arbete. Detta för att arbetsbördan var alltför stor för en enskild individ, något som tydligt syns i den höga omsättningen av chefer. Det har funnits en problematik gällande att ha tillräckligt med tid för arbetsuppgifterna och samtidigt ta hand om personalen. En respondent förtydligar hur ett flertal chefer tidigare har misslyckats med detta. Flertalet respondenter upplever att chefsparet får mer energi i sitt arbete, är mer engagerade och får en ökad prestation i och med att de är två på samma position. En respondent beskriver detta mer utförligt.

Jag kan väl känna att de har mer energi att ge var och en för de får inte allt själva. Om det är en massa jobbigheter och skit, folk vill beklaga sig hela tiden så. Då är det ju inte en som får det hela tiden utan de delar på det och därför har de säkert mer energi och ge tillbaka. (Respondent tre)

Vid ett delat ledarskap med två chefer på en position anser medarbetarna att arbetet även flyter på bättre för personalen. Detta eftersom chefernas möjlighet att fördela arbetet sinsemellan leder till mer tid gentemot personalgruppen och att arbetet underlättas för dem.

6.3.2. Det delade ledarskapets nackdelar

En övervägande del av respondenterna har svårt att finna några större nackdelar med avdelningens delade ledarskap. Respondenterna trivs bra med chefsparet och en respondent betonar vid ett flertal tillfällen att fel avdelning har valts ut för att studera nackdelarna med ett delat ledarskap. Överlag anser respondenterna att fördelarna med det delade ledarskapet med råge överväger nackdelarna. Det respondenterna upplever som nackdelar gäller kommunikationen på avdelningen. Nedan följer de nackdelar som framkom under

intervjuerna. Dessa är kommunikationsbrister mellan cheferna samt kommunikationsbrister mellan chefer och medarbetare.

6.3.2.1. Kommunikationsbrister mellan cheferna

Respondenterna upplever en nackdel i huruvida cheferna kommunicerar gentemot varandra i sitt chefskap. Respondent fem exemplifierar den bristande kommunikationen mellan cheferna: "Det är inte alltid de är samkörda. Att det blir lite som blir hängande i luften. Det kan vara en nackdel".

Ytterligare nackdelar i kommunikationen mellan cheferna är att de inte alltid är tillräckligt informerade. Respondenterna belyser hur cheferna stundtals inte är samspelade rådande information om medarbetarna då cheferna vet olika mycket. En respondent ser detta som en nackdel i och med att cheferna inte alltid är uppdaterade i sitt arbete. En respondent anmärker en nackdel i hur båda cheferna inte alltid känner till vad en medarbetare gör och därmed blir det tydligt att det är två chefer som ansvarar för personalgruppen.

6.3.2.2. Kommunikationsbrister mellan cheferna och medarbetarna

Det finns även brister i kommunikationen mellan medarbetare och chefer. Två av respondenterna berättar att det kan upplevas som rörigt att ha två chefer. En annan respondent anser att det kan kännas jobbigt att informera två chefer istället för en. Respondenten upplever att cheferna inte pratar tillräckligt mycket med varandra och att det känns extra jobbigt att behöva prata med båda chefer om samma ärende. Dock tillägger samme respondent att detta inte är något som brukar inträffa på daglig basis och att denne upplever att chefsparet är mycket samspelat. En annan respondent beskriver att då chefsparet inte är helt uppdaterade i varandras arbete kan återkopplingen ta lång tid. Medarbetare kan behöva vänta längre på svar än om avdelningen enbart hade haft en chef. Respondenten påpekar att detta inte är något stort problem men att denne behöver fråga om samma information flera gånger. Detta då chefsparet innan svar behöver diskutera igenom informationen men därefter har glömt det. En annan respondent tillägger att trots att det ibland kan upplevas som rörigt att ha två chefer att diskutera med kommer svar alltid till slut.

6.4. Analys av det delade ledarskapets fördelar och nackdelar

I nedanstående analys beskrivs ett relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap (Yukl, 2010). Båda dessa går att urskilja i det delade ledarskapet på akutmottagningen. De funna fördelarna med det delade ledarskapet visar på såväl ett relationsorienterat som ett uppgiftsorienterat ledarskap och nackdelarna återfinns inom ett uppgiftsorienterat ledarskap.

Vid ett uppgiftsorienterat ledarskap beskriver Yukl (2010) hur effektiva chefer inte utför samma arbete som sina medarbetare, vilket leder till mer tid och utrymme för planering av arbetet. Respondenterna skildrar hur chefsparets arbete skiljer sig från medarbetarnas. De beskriver exempelvis hur chefsparet närvarar vid olika möten där inte medarbetarna deltar och utför en stor del av arbetet på sitt gemensamma kontor. Respondenterna förtydligar hur detta blir till en fördel då cheferna får mer tid till medarbetarna. Vidare anser respondenterna det som fördelaktigt att cheferna i sin tur kan fördela arbetet sinsemellan, vilket frigör ytterligare tid. Innan chefsparets anställning då enbart en chef ansvarade för personalgruppen ansågs arbetsbördan vara alltför tung. Detta visade sig då medarbetarna inte ansåg sig tillräckligt uppmärksammade av chefen. Med två chefer i ett delat ledarskap finns möjlighet för dessa att organisera verksamheten på ett mer effektivt sätt än vid ett enskilt ledarskap. De kan därmed dela på arbetsuppgifter sinsemellan såsom exempelvis ansvarsuppdelning, planering och schemaläggning (Yukl, 2010). Respondenterna påpekar dock nackdelar med denna uppdelning. De anser att det med två chefer kan bli rörigt angående kommunikationen. Respondenterna skildrar en bristande kommunikation i form av att cheferna inte alltid är lika uppdaterade och informerade i sitt arbete sett till varandra. Vid ett uppgiftsorienterat ledarskap ska chefen organisera arbetet där tid, ansvarsområden och aktiviteter fördelas på ett effektivt sätt (Yukl, 2010). Respondenterna anser att kommunikationen ibland kan påverkas till det negativa i och med att det är två chefer som utövar ledarskapet. De upplever vidare att chefsparet inte alltid är tillräckligt samspelta, vilket kan ha sin grund i en bristande kommunikation mellan cheferna samt mellan chefsparet och medarbetarna.

Chefsparets fördelning av arbete och tid kan bidra till en ökad chefsnärvaro på avdelningen. Chefer kan enligt Yukl (2010) i ett uppgiftsorienterat ledarskap koordinera arbetet för att leda på ett effektivt sätt. Respondenterna redogör för hur cheferna kan växla arbetstider och uppgifter och därmed bli mer tillgängliga för medarbetarna än vid ett enskilt ledarskap. Genom att koordinera sitt arbete kan de bli mer synliga för personalen. Denna ökade

chefs närvaro är inte enbart uppgiftsorienterad utan även relationsorienterad. Ett av de relationsorienterade ledarskapets kännetecken är att chefen visar erkännande och uppskattning för medarbetarnas prestationer och stöttar dessa (Yukl, 2010). Respondenterna värdesätter relationen till chefsparet och förtydligar hur de ser det som en fördel att det alltid finns en chef på plats som de kan vända sig till. Medarbetarna har via det delade ledarskapet en möjlighet att vända sig till och skapa relationer med två chefer istället för en. Respondenterna anser det vara fördelaktigt att de kan bygga relationer med två chefer för att de har en möjlighet att välja chef efter personlighet.

7. Diskussion

Detta kapitel inleds med en metoddiskussion där fördjupat resonemang kring metoden redovisas. Vidare följer en resultatdiskussion där tidigare forskning ställs mot det resultat som framkommit i studien. Diskussionen mynnar ut i tre slutsatser som utgörs av tre förutsättningar för ett lyckat delat ledarskap. Slutligen ges förslag till vidare forskning.

7.1. Metoddiskussion

Valet av att genomföra samtliga intervjuer under en dag kan i efterhand ifrågasättas då möjligheten till eventuella korrigeringar och förberedelser inte gavs. Vid en eventuell pilotintervju hade detta möjliggjorts. En alternativ korrigering efter pilotintervjun hade varit att utföra kortare intervjuer för att på så sätt genomföra fler intervjuer. Innan utförda intervjuer fick respondenterna information från personen som hjälpte till med urvalet. En mer grundlig information hade varit att föredra, detta eftersom ett flertal respondenter innan intervjun berättade att de hade fått bristfällig information kring vad intervjun gällde och vilken sekretess som skulle följas. Om respondenterna fått tillgång till mer information gällande de etiska aspekterna samt vad som skulle tas upp under intervjun hade de kanske känt sig mer bekväma. Detta hade möjligtvis kunnat leda till att respondenterna yttrat sig om fler nackdelar med det delade ledarskapet.

Vid arbetets början var tanken att utföra intervjuer på två skilda avdelningar för att därefter göra en jämförelse. Resultatet hade eventuellt vid en undersökning av två avdelningar blivit mer varierat och chansen är att antalet fördelar och nackdelar hade ökat. Detta undveks efter avrådan från handledare och visade sig i efterhand vara ett bra val då arbetets tidsram hade varit alltför stram för en undersökning av mer än en avdelning. Istället utfördes en fallstudie då enbart en avdelning undersöktes. Mer tid frigjordes vilket möjliggjorde att båda författarna kunde närvara vid samtliga intervjuer. Detta blev till en fördel då båda författarna blev lika insatta och därmed kunde hjälpas åt på ett bättre sätt. Resultatet analyserades med hjälp av en tematisk analys utifrån en utförlig mall (Braun & Clarke, 2006) vilket underlättade dataanalysen. En fördel med att utgå från en mall är att risken minskar för att egna reflektioner och förutfattade meningar påverkar resultatets analys.

7.2. Resultatdiskussion

Syftet med studien är att undersöka ett delat ledarskap utifrån medarbetares perspektiv. Den första frågeställningen tar upp vad som kännetecknar ett delat ledarskap utifrån medarbetares perspektiv. Respondenterna är eniga om att chefsparet på något sätt delar chefsarbetet mellan sig. De har svårt att urskilja exakt hur de gör då cheferna har en enad front ut mot personalen med samma vision och mål. Rosengren et al. (2010) poängterar vikten av att chefsparet strävar efter samma vision och mål för att utföra ett professionellt och framgångsrikt ledarskap. Medarbetarna kan dock urskilja att cheferna delar personalgruppen jämnt mellan sig. Respondenterna uppfattar även att chefsparet delar på arbetsuppgifter såsom exempelvis möten. Chefsparet har möjligheten att välja om de vill dela på sig vid olika möten men respondenterna kan inte förtydliga specifikt hur de väljer att dela. Anledningen till att cheferna växlar mellan olika arbetsuppgifter och anledningen till att det delade ledarskapet infördes på avdelningen är enligt respondenterna för att arbetsbördan var alltför stor. Detta är även något som Rosengren et al. (2010) beskriver som en vanlig orsak till att införa delat ledarskap.

Chefsparets delade ledarskap bidrar till en tillgänglighet då medarbetarna upplever att det alltid finns en chef närvarande, såväl på plats som över telefon. Wilhelmson et al. (2006) beskriver hur medarbetare gynnas av ett delat ledarskap då det ger chefsparet mer tid att uppmärksamma de anställda. Eftersom båda cheferna på akutmottagningen finns tillgängliga för all personal får medarbetarna möjligheten att välja vem de vill kontakta. Respondenterna förtydligar att de är bekväma med att vända sig till båda chefer men det går att urskilja två olika val som de gör. Det första valet är baserat på personlighet med hänsyn till att chefsparet kompletterar varandra personlighetsmässigt, vilket möjliggör för medarbetarna att välja den chef de fungerar bäst med. Enligt Kocolowski (2010) kan chefer i ett delat ledarskap nyttja sina olikheter och komplettera varandra för ett mer effektivt ledarskap. Det andra valet baseras på att medarbetarna väljer chef utifrån vilket ämne de vill diskutera eftersom en chef kan vara mer insatt än den andra. Vana och tidigare erfarenhet av vem personen tidigare vänt sig till kan även påverka val av chef.

Den andra frågeställningen behandlar det delade ledarskapets fördelar och nackdelar på akutmottagningen utifrån medarbetares perspektiv. Det delade ledarskapet påvisar fördelar såsom en större tillgänglighet än vid ett enskilt ledarskap. Chefsparet kan dra nytta av

tvåsamheten och arbetsfördelningen som resulterar i att de är mer anträffbara för personalen. I och med att chefsparet gemensamt ansvarar för en chefsposition delar de jämnt på arbetsbördan och får enligt medarbetarna mer tid till personalen. Wilhelmson et al. (2006) beskriver hur chefer via delat ledarskap får ökad prestation och mer tid till stötting av personal och bättre arbetsfokus. Respondenterna berättade vid ett flertal tillfällen hur chefsparet valt att arbeta tillsammans och hur bra personkemin är cheferna emellan då de själva valt att ingå i samarbetet. Rosengren et al. (2006) skildrar hur ett chefspar arbetar tätt och att det är viktigt att personligheterna fungerar tillsammans och inte enbart är ihopparade. Cheferna kompletterar varandra vilket medarbetarna ser som fördelaktigt då de kan välja att kontakta den chef de kommer bäst överens med. Wilhelmson et al. (2006) tar upp hur chefsparet genom det delade ledarskapet har möjlighet att komplettera varandra med sina styrkor, vilket för cheferna kan leda till en trygghetskänsla. Det framkommer att respondenterna uppskattar chefsparets personligheter samt hur de är som chefer, detta påverkar i sin tur hur de känner kring ett delat ledarskap. De understryker att det är just chefernas individuella egenskaper som är orsaken till att de anser att ett delat ledarskap är fördelaktigt.

Respondenterna har svårt att redogöra för nackdelar med avdelningens delade ledarskap. Det som framkommer är en bristande kommunikation då cheferna ibland inte är tillräckligt samspelade, uppdaterade och informerade. Det kan upplevas som rörigt att behöva informera två chefer och återkopplingen kan ibland ta lång tid. Enligt tidigare forskning är dessa problem vanliga vid ett delat ledarskap och det krävs ett ständigt samarbete mellan chefsparet för att försöka undvika de förekommande kommunikationsbristerna. Ett oundvikligt problem är dock att båda cheferna inte kan kontrollera verksamhetens alla detaljer då arbetsuppgifter och ansvar fördelas mellan cheferna (Wilhelmson et al., 2006).

Rapportens resultat och analys har mynnat ut i ett flertal aspekter som blir relevanta att diskutera gentemot tidigare forskning. Överlag har studiens resultat visat sig stämma väl överens med tidigare forskning. Trots att arbetet tar sin utgångspunkt i medarbetares perspektiv finns likheter med den tidigare forskning som utgår från ett chefsperspektiv. En olikhet mellan resultatet och tidigare forskning är att respondenterna tydligt uttryckte ett samband mellan chefsparets personligheter och deras åsikter kring ett delat ledarskap. Denna studie tillför ett kunskapsbidrag då resultatet påvisar att det för medarbetarna är chefernas

personligheter som avgör vad medarbetarna har för åsikter kring det delade ledarskapet. Personlighetens påverkan går inte att se i tidigare forskning som utgår från medarbetares perspektiv. Det går inte heller att urskilja detta i de studier som utgår från chefers perspektiv.

Utifrån resultatet går det att urskilja tre förutsättningar för ett lyckat delat ledarskap utifrån medarbetarna på akutmottagningen. Dessa tre förutsättningar utgör rapportens tre slutsatser. Den första slutsatsen är att vid ett delat ledarskap kan cheferna komplettera varandra, både gällande personlighet men även kunskapsmässigt. För ett lyckat ledarskap krävs ett nära samarbete cheferna emellan, detta är även något som Rosengren et al. (2010) betonar. Det undersökta chefsparets uppdelning av arbetsuppgifter och ansvarfördelning är för medarbetarna svår att urskilja. Detta visar på ett lyckat delat ledarskap då cheferna är samspelade. Den andra slutsatsen är att vid ett gott samarbete inom ett chefspar kan inte medarbetarna urskilja vilken chef som ansvarar för vad. Detta visar på ett effektivt ledarskap då medarbetarna inte påverkas negativt av chefernas uppdelning. Det finns inte en självklar chef som medarbetarna alltid går till utan de ges möjlighet att välja vilken chef som kontaktas. Denna valbarhet utgör rapportens tredje slutsats. Medarbetarna kan efter eget tycke välja vilken chef de kontaktar. Detta kan för medarbetarna skapa en känsla av trygghet och lugn om de inte fungerar med båda cheferna. Ett besvärligt samtal kan tas med den chef medarbetaren känner sig mest trygg tillsammans med.

Rapporten är av relevans för personalvetenskap. Detta eftersom alternativa ledarskapsformer blir allt vanligare inom såväl forskning som inom verksamheter. Delat ledarskap är en växande ledarskapsform som enligt Kocolowski (2010) är här för att stanna. Rapporten ger viktig information för att möjliggöra en ökad förståelse kring hur delat ledarskap fungerar och vilka fördelar och nackdelar ledarskapsformen kan medföra. Denna studie kan hjälpa personalvetare i deras arbete med anställda. Personalvetare kan vid ett delat ledarskap bli mer medvetna om hur anställda påverkas av ledarskapsformen. Med hänsyn till medarbetarnas åsikter kan personalvetare utveckla det delade ledarskapet så att det utförs på ett sätt som gör medarbetarna nöjda. Studien bidrar även med information kring hur personalvetare kan stötta chefspar i deras arbete med anställda. Avslutningsvis blir medarbetares åsikter relevanta att ta hänsyn till då dessa måste låta sig ledas för att ledarskapet ska fungera och bli legitimt (Eriksson-Zetterquist, 2009).

7.3. Förslag till vidare forskning

Delat ledarskap som fenomen är relativt outforskat, speciellt utifrån medarbetares perspektiv. Det hade varit intressant att utforska hur respondenternas svar skulle skilja sig åt från en akutmottagning eller avdelning där det delade ledarskapet inte fungerade lika bra. Förslag till vidare forskning blir därmed att undersöka ett lyckat och ett mindre lyckat delat ledarskap för att göra en jämförelse mellan medarbetarnas åsikter kring ledarskapet. Ytterligare ett förslag på vidare forskning är en fördjupning i hur personligheter påverkar ledarskap. En intressant utgångspunkt är att undersöka hur medarbetare uppfattar att bra chefer i ett delat ledarskap bör vara. Det vore även intressant att undersöka hur ett chefspar på bästa sätt kompletterar varandra samt hur olika personligheter påverkar medarbetarna.

Referenser

- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S. Jönsson, & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken*. (s. 245-268). Malmö: Liber.
- Blomquist, C., & Röding, P. (2010). *Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å. (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv: kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2003). *Delat ledarskap - en trend i vardande?* I C. von Otter (red), Ute och inne i svenskt arbetsliv: forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. *Arbetsliv i omvandling* 2003:8 (s.323-344). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M., Wilhelmson, L., & Backström, T. (2010). *Chefer i samarbete: om delat och utvecklande ledarskap*. Malmö: Liber.
- Döös, M., Wilhelmson, L., & Backström, T. (2013). *Delat ledarskap: om chefer i samarbete*. Stockholm: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). Ledarskap och underordning. I S. Jönsson, & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken*. (s. 269-298). Malmö: Liber.
- Heenan, D. A., & Bennis, W. G. (1999). *Co-leaders: the power great partnerships*. New York: Wiley, cop.
- Holmberg, I., & Henning, R. (2003). *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Malmö: Studentlitteratur.
- Holmberg, K., & Söderlind, E. (2004). *Leda genom att dela: om delat ledarskap i praktiken*. Lidingö: Navigator Dialog.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, S., & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared leadership: is it time for a change? *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22-32.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Lambert-Olsson, H. (2004). *Delat ledarskap: om äkta och oäkta dubbelkommandon*. Stockholm: Svenska förlaget.
- O'Toole, J., Galbraith, J., Lawler, E. E. I. (2002). "When two (or more) heads are better than one: the promise and pitfalls of shared leadership". *California management review*, 44 (4), 65-83.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Rosengren, K., Bondas, T., Nordholm, L., & Nordström, G. (2010). "Nurses' views of shared leadership in ICU: a case study". *Intensive and Critical Care Nursing*, 26(4), 226-233.
- Scholte, J. A. (2005). *Globalization: a critical introduction*. New York: Palgrave Macmillan.
- Troiano, P. (1999). "Sharing the throne". *Management review*, 88(2), 39-43.
- Wilhelmson, L. (2003). *Förnyelser på svenska arbetsplatser: balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wilhelmson, L., Döös, M., Backström, T., Bellaagh, K., & Hanson, M. (2006). "En studie av parledarskap – sammanfattning: om faser, arbetssätt och uppfattningar från 14 delande chefer, deras medarbetare och överordnade i Stockholms stad". Arbetslivsinstitutet.
- Wilhelmson, L. (2006). Transformative learning in joint leadership. *Journal of Workplace Learning* 18(7), 495-507.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper saddle River, N.J: Pearson Education

Bilaga. Intervjuguide för medarbetare

I intervjuguiden har begreppet gemensamt chefskap använts istället för begreppet delat ledarskap som har använts i övriga delar av arbetet. Se vidare förklaring under rubriken “Kort bakgrund till akutmottagningens delade ledarskap”.

Genomgående under intervjuerna kommer vi att be respondenterna exemplifiera för att på så sätt vara mer säkra på att vi inte missförstår varandra. Vi kommer alltså att använda oss av uppföljningsfrågor, då vi ber respondenten om konkreta exempel (Bryman, 2011). Detta kommer även att ge oss en fördjupad förståelse för respondenternas uppfattning kring ämnet.

Det är även viktigt att vi hela tiden försöker fråga om medarbetarnas uppfattningar och tankar kring det gemensamma chefskapet för att få deras uppfattning om arbetssituationen.

Presentation

Vi går på personalvetarprogrammet och nu under våren innan vår examen så gör vi vårt examensarbete. Vi har valt att skriva om delat ledarskap, eller gemensamt chefskap som chef ett och chef två kallar det, eftersom det är ett allt vanligare sätt att dela på ansvaret. Inom det delade ledarskapet går det exempelvis att dela på uppgifterna och ha olika ansvarsområden eller att ha allt tillsammans.

Presentera studien.

Jag och Lisa/Carolina kommer att intervjua ca 6 av er som arbetar här på avdelningen för att ta reda på lite mer om hur ni ser på det gemensamma chefskapet för att sedan jämföra detta med forskningen och information som vi har samlat kring gemensamt chefskap.

Det vi vill undersöka är dels vad ni som medarbetare tycker att ett gemensamt chefskap kännetecknas av men även vilka för- och nackdelar det finns med ett gemensamt chefskap.

Etiska aspekter:

För att det ska kännas bekvämt och bra för dig under intervjun vill vi också passa på att berätta hur vi tänker kring sekretessen och liknande.

Intervjun är frivillig och du kan när som helst avbryta om du vill. Ingen annan än vi kommer att veta vem du är och kunna koppla det till det du säger här inne, vi kommer inte att använda oss av några namn utan kommer att kalla er respondent 1-6. Vi kommer heller inte att gå ut med att vi har gjort vår undersökning på XX utan enbart en akutmottagning i Västra Götalandsregionen.

Däremot kommer informationen du ger oss vara med i vår uppsats och den kommer att finnas tillgänglig på Göteborgs Universitets hemsida.

Vi har avsatt 45 minuter för intervjun men tror kanske inte att det tar så lång tid. Om det är ok för dig spelar vi gärna in intervjun? Det är bara vi som kommer att lyssna på inspelningen i syfte att delge det som sägs så korrekt som möjligt. Ljudfilen kommer att raderas när vi använt den färdigt. Är det OK?

Innan vi startar vill vi passa på att säga att vi kanske kommer behöva avbryta dig ibland för att hålla oss inom tidsramen, så är du förberedd på detta.

Vi har tre stora områden som vi kommer att fokusera större delen av intervjun på för att sedan avsluta med några följdfrågor.

Inledande frågor

Nu innan vi sätter igång bandet får du gärna börja med att säga hur gammal du är och vad du heter, och det är mest för vår egen skull. Namnet för att vi ska kunna kontakta er ifall vi har ytterligare frågor och åldern eftersom vi har hittat en del tidigare forskning som visar på hur den spelar roll i gruppens sociala sammanhang.

- Hur länge har du varit anställd inom sjukvården?
 - Hur länge på XX akutmottagning?
 - Kan kommentera om de varit anställda innan gemensamma chefskapets start.

- Vad är din arbetsroll/befattning:
 - Arbetsuppgifter?
- Vad har du för utbildning?

Gemensamt chefskap

- 1. Hur tycker du att du känner av det gemensamma chefskapet på avdelningen?
 - (Ex. Skillnad från tidigare erfarenhet, om du har haft en chef?
Exempel då du känner av det!)
 - Hur gör du/går du tillväga när du har frågor/problem/behöver hjälp? Hur går du tillväga när du behöver ta kontakt med en chef?
 - Vem går du till?
 - Varför? Finns det regler eller normer för hur? Hur ser de ut?
 - Är det bara av godo att du väljer att göra på detta vis?
 - Fördelar och nackdelar
 - → Gå vidare till om de har varit på avdelningen eller inte.

Varit på avdelningen innan det gemensamma chefskapets start?

- Hur upplever du det gemensamma chefskapet jämfört med när det var en chef?
- Vad tyckte du var positivt med att ha en chef?
- Vad tyckte du var negativt med att ha en chef?
- Vilka förändringar har du uppmärksammat sedan chef ett och chef två började dela på ansvaret?
- 2. Vilka fördelar upplever du med ett gemensamt chefskap? (gå in på exempel här, i arbetet, vid ex. möten osv.)
 - Ex. utgå från en vanlig arbetsdag, hur syns det gemensamma chefskapet?

- 3. Vilka nackdelar upplever du med ett gemensamt chefskap?
 - Ex. utgå från en vanlig arbetsdag, hur syns det gemensamma chefskapet?
- Förtroende
 - Hur upplever du att du blir bemött när du tar kontakt med cheferna?
- Meningsfullhet/engagemang
 - På vilket sätt tycker du att cheferna uppmärksammar dig som individ?
 - Hur stöttar cheferna dig som individ?
- Ledarskapsstilar:
 - Hur upplever du att chef ett och chef två fördelar sitt chefsarbete?
- Information
 - Hur förmedlar cheferna information till er medarbetare?
 - Alltifrån möten till mejl. Informationskanaler.
 - Hur upplever du att detta fungerar när de är två chefer?
- Samarbete
 - Hur tycker du att samarbetet mellan medarbetare och chefer fungerar?
 - Hur tycker du att samarbetet inom avdelningen fungerar?
 - Vilken uppfattning har du om vad cheferna gör för att förbättra samarbetet?
 - Hur tycker du att samarbetet mellan cheferna fungerar?
 - Tycker du att chef ett och chef två har samma eller olika mål i arbetet?
- Kontroll
 - Upplever du att du har möjlighet att påverka chefernas beslut?

- Hur stor kontroll har cheferna i ditt arbete?
- Initiativtagande
 - Hur mycket initiativ upplever du att du kan ta i arbetet?
- Ansvar
 - Hur upplever ni som medarbetare att ni får ta ansvar för ert eget arbete?
 - Är det något du skulle vilja ha större ansvar över?

Avslutning

- Avslutningsvis, efter att ha pratat om det gemensamma chefskapet med oss, om du måste välja, vill du ha kvar gemensamt chefskap eller skulle du föredra att ha en chef?
- Övriga synpunkter? Vi har talat om det gemensamma chefskapet här idag. Är det något du vill tillägga som vi bör känna till och ha med i bilden?

Tacka för intervjun och fråga om det går bra att återkomma om ytterligare frågor skulle dyka upp. Fråga om de vill lämna ut en mejladress ifall de vill ta del av rapporten.