

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

Delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv

- med avseende på ledarskap, kommunikation, organisationskultur, delaktighet och motivation.

Lotta Gråberg och Ulrika Jonsson

Examensarbete 10 poäng
Programmet för personal- och arbetslivsfrågor
Vårterminen 2004

Handledare: Bengt Jansson

Förord

Ett varmt tack till alla deltagarna i fokusgrupperna, övrigt berörda i Göteborgs stad samt våra familjer som har hjälpt oss att genomföra denna studie. Ett extra stort tack vill vi rikta till vår handledare, Bengt Jansson, som har ställt upp till ett hundra procent genom hela vårt uppsatsarbete.

Göteborg maj 2004

Lotta Gråberg och Ulrika Jonsson

Innehållsförteckning

<i>TIDIGARE FORSKNING</i>	3
<i>Ledarskap</i>	3
<i>Delat ledarskap</i>	4
<i>Kommunikation</i>	5
<i>Organisationskultur</i>	6
<i>Delaktighet</i>	7
<i>Motivation</i>	7
<i>SYFTE</i>	8
<i>PROBLEM</i>	8
METOD	8
<i>DELTAGARE</i>	9
<i>Bakgrundsbeskrivning fokusgrupp 1</i>	9
<i>Bakgrundsbeskrivning fokusgrupp 2</i>	9
<i>INTERVJUER</i>	10
<i>TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</i>	10
<i>DATABEARBETNING</i>	11
RESULTAT	11
<i>FOKUSGRUPP 1</i>	12
<i>Ledarskap</i>	12
<i>Kommunikation</i>	12
<i>Organisationskultur</i>	13
<i>Delaktighet</i>	14
<i>Motivation</i>	15
<i>Ledarskap</i>	16
<i>Kommunikation</i>	16
<i>Organisationskultur</i>	17
<i>Delaktighet</i>	18
<i>Motivation</i>	18
DISKUSSION	19
<i>LEDARSKAP</i>	19
<i>KOMMUNIKATION</i>	20
<i>ORGANISATIONSKULTUR</i>	21
<i>DELAKTIGHET</i>	22
<i>MOTIVATION</i>	23
<i>SLUTDISKUSSION</i>	24
REFERENSER	25

Delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv

- med avseende på ledarskap, kommunikation, organisationskultur, delaktighet och motivation.

Lotta Gråberg och Ulrika Jonsson

Sammanfattning. Denna studie är genomförd på uppdrag av Göteborgs Stad. Syftet var att undersöka det delade ledarskapet ur ett medarbetarperspektiv med avseende på ledarskap, kommunikation, organisationskultur, delaktighet och motivation. I genomförandet har en kvalitativ metod använts med fokusgruppsintervjuer. Två ostrukturerade fokusgrupper med 6 medarbetare i respektive grupp, i två till storleken jämförbara förvaltningar hos uppdragsgivaren genomfördes. Fokusgrupp 1 arbetar under ett delat ledarskap och fokusgrupp 2 under en ledare. Resultatet visade inte på fler fördelar med att arbeta under ett delat ledarskap. Denna överensstämmelse till trots, belyses aspekter som pekar på fördelar med att arbeta under ett delat ledarskap. Finns de rätta förutsättningarna, når ett delat ledarskap längre ut i organisationen och därmed fler medarbetare.

Det rådande samhället och dess utveckling går mot en ökad komplexitet, arbetet måste göras med förväntad effektivitet men med nya, icke prövade arbetssätt. Arbetsrutiner byts ständigt och team som varit samtränad splittras vilket medför nya krav på informationskanaler och ledning (Arbetsmiljöinspektionen, 2002). Dagens ledarskap innebär i allt större omfattning att skapa mening samt att leda förståelse. Utifrån detta perspektiv blir således goda medarbetarrelationer och kommunikation vitala företeelser i ledarskapet, vilket i sin tur är mycket tidskrävande (Döös & Wilhelmsson, 2003).

Enligt Döös, Wilhelmsson och Hemborg (2003) innehåller dagens ledares arbetssituation fler funktioner än vad det traditionella chefskapet innebär såsom ledande administration, direktiv och uppgifter. Att vägleda, coacha, stödja och stimulera sina medarbetare är viktiga nycklar i ledarskapet. För att uppnå de förväntningar som finns på ledaren och att kunna räcka till för i dagens arbetssituation har det utvecklats flera olika alternativformer av samarbete i ledningsfunktionen.

Det ledarskap som uppmärksammats i Göteborgs stad är det delade ledarskapet som också praktiseras på flera håll i kommunen. Delade meningar råder kring hur lyckosamt ett delat ledarskap är i praktiken, invändningarna mot denna ledarform är att bland annat att dubbla budskap och förvirring uppstår hos medarbetarna (Döös et al., 2003). Vidare menar dock författarna visar indikationer på att samledarskapet går i motsatt riktning, det vill säga mot ökad tydlighet.

Idag finns det få studier om det delade ledarskapet, det som dock dokumenterats fokuserar på det delade ledarskapet och dess möjligheter. Detta väckte uppdragsgivaren och vårt intresse att undersöka hur medarbetarna upplever att arbeta under ett delat ledarskap. Syftet med denna studie är att undersöka delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv med avseende på ledarskap, kommunikation, organisationskultur, delaktighet och motivation.

Vi inleder uppsatsen med att presentera teorier på aspekter som påverkar hur medarbetare upplever att arbeta under ett delat respektive enkelt ledarskap. Därefter

presenteras syftet samt det problem som undersöks. Detta kapitel följs av metodkapitel, resultatredovisning samt en diskussion där vi tolkar resultatet och knyter an till teorin. Slutligen presenteras begränsningar i arbetet samt förslag på fortsatta studier inom ämnet.

Tidigare forskning

Som ovan nämnts innebär dagens ledarskap i allt större omfattning att skapa mening samt att leda. Att vägleda, stödja, och stimulera sina medarbetare är en viktig roll för ledaren som kräver goda relationer till medarbetarna och en bra kommunikation, vilket i sin tur kräver mycket tid av ledarna. Utifrån detta har vi valt att undersöka ett antal intressanta aspekter som har ett samband med hur medarbetarna upplever att arbeta under ett delat ledarskap. Dessa aspekter är ledarskap, kommunikation, organisationskultur, delaktighet och motivation.

Ledarskap. Tullberg (1988) hävdar att ledarskap och chefskap är två delvis åtskilda begrepp. Chefskap är enligt författaren den roll som följer av den formella befattningen medan ledarskap är något man tar själv och som den arbetsgrupp som man ingår i tillåter en att ta. Ledarskapet är inte en roll man innehar utan snarare en relation till övriga arbetskamrater. Vidare uppger Tullberg att den som besitter ledarskapet är initiativtagare, tänker ständigt framåt och ser potentiella utvecklingsmöjligheter både för verksamheten och för de individer som finns inom den. Döös et al. (2003) menar att ledaruppgiften särskiljs ofta från uppgiften att vara chef. Ledaruppgiften innebär att stå för framåtriktning, förändring, att vägleda och stimulera människor i de processer som ständigt pågår i organisationer.

Erikson (1992) anser att ledarens roll är att skapa en effektiv, entusiastisk och målinriktad organisation. Han anger ett antal faktorer som kännetecknar en verksamhet med ett framgångsrikt ledarskap. Dessa faktorer utgörs av; samhörighet, stimulans, delaktighet i ett brett perspektiv, meningsfullt arbete, personlig närhet, gemensamma värderingar och känslor, tydliga mål och ideal, vilja till förändring och tro på framtiden, fokusering på relevanta uppgifter, minskat behov av makt och revir samt minskad rädsla för att göra fel. Vidare ingår enligt Erikson även kulturfrågor i ledarens uppgifter, då ledningen till stor del formar organisationskulturen. Det ledningen gör eller inte gör blir i stor utsträckning ledande.

Även Pincus och DeBonis (1995) anger ett antal faktorer som konstituerar ett effektivt ledarskap. Författarna menar att ledarskapet är en process som syftar till att skapa relationer och att ett effektivt ledarskap består av fyra ledarskapsfaktorer. Den första ledarskapsfaktorn är att skapa en vision för verksamheten vilket innebär att man som ledare ger personalen ett framtidsmål som kan motivera dem när det framförs tillräckligt tydligt. Den andra faktorn för ett effektivt ledarskap är att skapa förtroende hos personalen vilket handlar om ledarens trovärdighet. Personalen måste kunna lita på det som ledaren säger och förmedlar, annars kommer det att negligeras, avfärdas eller tolkas fördomsfullt. Att starta och styra förändringsprocessen är den tredje ledarskapsfaktorn. För att ledaren skall kunna göra detta krävs att han/hon förser personalen med den information och det stöd som krävs för att de skall kunna utföra sina arbetsuppgifter och lösa problem. Den fjärde och sista faktorn består av att ge personalen makt och motivation och återspeglar ledarens lyhördhet för förändringar inom

organisationskulturen samt i relationen mellan chef och anställda. Ledare som låter sin personal vara delaktiga i verksamheten och i de beslut som fattas kan vinna de anställdas lojalitet och stimulera deras motivation (Pincus & DeBonis, 1995).

Maltén (1998) anser i sin tur att ledarskap innebär att sätta igång och vidmakthålla en kontinuerlig grupprocess, att vara katalysator för individers och grupper utveckling så att uppställda mål kan uppnås i ömsesidig samverkan. Ledarskapet förutsätter enligt författaren kommunikation, det vill säga ett samspel mellan ledaren och individer och grupper för att nå uppsatta mål och lösa bestämda arbetsuppgifter.

Delat ledarskap. Thylefors (1991) anser att det förekommer olika varianter där chefsfunktioner formellt delas mellan två eller flera personer. Om det delade ledarskapet ska förbli fruktbart eller inte, beror i första hand på ledarnas förmåga till samarbete och i andra hand på hur pass tydliga de båda rollerna är. Klara roller minskar konfliktutrymmet mellan ledarna men samtidigt också utrymmet för personligt utformade roller. Vidare menar Thylefors att om arbetsenheten är tillräckligt stor är vinsterna fler med det delade ledarskapet. Ett väl fungerande delat ledarskap har mer att bidra med än vad ett enkelt ledarskap kan ge. Ett gott samarbete mellan två ledare kan vara givande men också förödande. Vanligt förekommande problem med ett delat ledarskap är rivalitet, konkurrens och innehållande av information. När utrymmet för den ena parten minskar och pacificerar i takt med att den andra parten dominerar och tar över. Ett annat sätt att få mer makt och inflytande kan vara att undanhålla information för varandra då oron kan finnas för att till exempel att den andra parten ska bli mer uppskattad och uppmärksam. Thylefors framhåller vikten vid att ju mer jämstarka ledarna är från början, desto större är förutsättningarna för ett lyckat delat ledarskap. Döös et al. (2003) definierar delat ledarskap enligt följande:

”Ett ledarskap där två personer (både formellt och i praktiken) delar ledningsfunktionen och tar lika stort ansvar och har samma inverkan i beslutsfattandet. I viktiga beslut deltar båda medan de vanligtvis tar mindre viktiga beslut på egen hand” (Döös et al. 2003 s 185).

Döös och Wilhelmsson (2003) visar på fyra olika alternativformer av delat ledarskap. Dessa åtskiljs genom klara skillnader av arbetsuppgifter respektive ansvar och befogenheter samt om befogenheter respektive ansvar och arbetsuppgifter är gemensamma eller uppdelade.

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

Figur 1. Modell för olika former av delat ledarskap (Döös & Wilhelmson, 2003 s 335).

Samledarskap innebär enligt Döös och Wilhelmsson (2003) att arbetsuppgifter såväl som ansvar och befogenheter delas av de båda ledarna. Funktionellt delat ledarskap, skuggledarskap och matrisledarskap medför däremot någon slags uppjord fördelning mellan ledarna. Författarna beskriver funktionellt delat ledarskap där de båda ledarna är chefer för olika arbetsområden men har gemensamt ansvar och befogenheter för helheten. Skuggledarskap innebär att de båda ledarna utför i stor utsträckning samma arbetsuppgifter men en formell ledare existerar. Vad gäller matrisledarskapet delar ledarna varken på arbetsuppgifter eller befogenheter, de båda ledarna är dock chefer för samma medarbetare men inom olika ansvarsområden.

Samledarskapet enligt Döös och Wilhelmsson (2003) överensstämmer bra med Döös, Wilhelmsson och Hemborgs (2003) ovan given definition av det delade ledarskapet, vilket innebär att arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter delas utav de båda ledarna. Författarna menar vidare att samledarskapet inte är tillsatt av andra aktörer utan är ett avsiktligt val som gjorts av de båda parterna.

Kommunikation. Enligt Maltén (1998) kan kommunikation definieras som "...samspelet mellan människor som i en viss situation avsiktligt talar klarspråk med varandra" (s. 18). Maltén menar att kommunikationen spelar en viktig roll i samspelet mellan människor, med kommunikationens hjälp överför och mottager vi information från andra, påverkar andras tankar, värderingar och avsikter samt söker åstadkomma en reaktion hos mottagaren. Reaktionen kan innebära en förändring med avseende på kunskap eller attityd, men även en förändring i öppet beteende.

För de flesta människor som finns inom en organisation betyder kommunikation, enligt Pincus och DeBonis (1995), detsamma som information. Enkäter genomförda av författarna visar att majoriteten av de tillfrågade cheferna anser att kommunikationen främst tjänar till att förmedla information. Framförallt anses kommunikation handla om att cheferna skickar information till medarbetarna och det läggs liten vikt vid information från personalen till ledningen. Detta anser Pincus och DeBonis vara en felaktig uppfattning av kommunikationens förtjänster som förnekar kommunikationsprocessens potential och värde vad gäller att skapa meningsfulla relationer inom organisationen. För att engagera personalen krävs enligt författarna att man låter dem vara delaktiga och vara med och påverka sin arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse, något som de menar endast kan ske genom tvåvägskommunikation.

Även Erikson (1992) betonar kommunikationens betydelse som redskap för att utveckla fungerande relationer mellan människorna i en organisation och för att nå en effektiv organisation. Kommunikationen är enligt Erikson en förutsättning för ett fungerande företag då denna bland annat bidrar till att ge medarbetarna överblick för att de tydligt skall kunna se sitt bidrag till resultatet, en enighet kring mål, vilket ökar förutsättningarna för att medarbetarna arbetar mot samma håll samt motivation och vilja. Medarbetare som har en överblick och som känner målen blir mer motiverade och det blir roligare att arbeta när organisationen har en öppen kommunikation där initiativ välkomnas och tas tillvara. En fungerande kommunikation lägger enligt författaren även grunden till ett bra arbetsklimat medan en negativ eller utebliven kommunikation kan leda till rykten och sjunkande motivation, osäkerhet samt ökad oro/otrygghet.

Nödvändigheten av ett utbyte av information i två riktningar för att främja personalens arbetsvillighet och engagemang framhålls även av Leyton (1970). Han menar att det är viktigt att ledaren söker upp de anställda, lyssnar på dem och försöker förstå deras

inställning samt vad de önskar och behöver. För att erhålla en fungerande organisation måste det enligt Leyton finnas en tvåvägskommunikation. Om man inte uppmuntrar kommunikation i båda riktningarna går enligt författaren stora tillgångar i fråga om skicklighet och intelligens förlorade.

Pincus och DeBonis (1995) menar att kommunikation och ledarskap är två sammankopplade begrepp som båda syftar till att forma och bilda meningsfulla relationer. Kommunikationsprocessen syftar enligt författarna till att skapa relationer som gäller förståelsen av mål, vision och förväntade resultat. Ledarskapet syftar i sin tur till att forma relationer som avser engagemang för ledningen, organisationen och arbetsuppgiften.

Även Erikson (1992) anser att ledarskap och kommunikation har en tydlig koppling sinsemellan. Han menar att ledaren har en avgörande roll för att påverka organisationens kommunikationsklimat och beskriver ledarens insats inom kommunikationsområdet enligt följande: skapa vision och mål för en väl preciserad tid, kommunicera visionen genom lättförståeliga budskap samt lyssna, diskutera och agera för att kunna belöna rätt handlande.

Organisationskultur. Det finns många olika definitioner av begreppet organisationskultur. Scheins (refererad till i Jacobsen & Thorsvik, 2002) definition av begreppet har flera centrala poänger som har gjort den till en klassisk referens när man ska precisera vad organisationskultur är.

”Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efter hand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.” Schein (refererad till i Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 147).

Deal & Kennedy (refererad till i Bolman & Deal, 1997) definierar organisationskultur på ett mer kortfattat sätt ”...hur man gör saker och ting” (s. 266).

Bang (1988) anser att man genom att studera organisationskulturen kan hitta faktorer i organisationen som kan hjälpa till att beskriva, förklara och förutsäga människans beteende i organisationen. Detta då organisationskulturen bidrar till att styra medlemmarnas beteende. Enligt Erikson (1992) befinner sig organisationskulturen i ständig förändring och påverkar organisationens liv och utveckling mycket starkt. Den ger vidare medarbetarna en känsla av tankemässigt förnuft och trygghet i en turbulent och föränderlig värld samt utgör plattform för kommunikationen i organisationen.

Bolman & Deal (1997) menar att det finns en debatt om hur relationer mellan kultur och ledarskap ser ut. Frågan de ställer sig är om ledaren formar kulturen eller om de formas utav den. Allt fler tycks enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) mena att den effektivaste organisationen bygger sin ledning på en gemensam uppsättning förtroendeskapande värderingar och normer, inte på användning av traditionella byråkratiskt - administrativa styrmedel. Förtroende för en person är förväntan om att personen ska handla i enlighet med de normer som normalt är accepterade i den sociala grupp som vederbörande är medlem av. Vidare skriver de att finns förtroende för personer behöver man inte använda stora resurser på att i efterhand kontrollera om de talar sanning eller uppträder på det sätt de sagt att de ska göra. Förtroende ger en god

bas för delegering av handlingsfrihet, på detta sätt utnyttjas resurserna bättre i organisationen. Genom att ge utrymme till att utveckla nya sociala relationer kring arbetsuppgifterna blir organisationen också bättre i stånd att förnya sig organisatorisk.

Delaktighet. Angelöw (1991) menar att känner medarbetarna sig delaktiga och att de kan påverka sin arbetssituation leder detta till en högre arbetsglädje och en bättre effektivitet. Håkansson (1995) menar dock att om ett hinder uppstår och organisationen pratar om delaktighet men inte har tid eller resurser att ta hand om det som kommer från de anställda leder delaktigheten till passivitet. Vidare menar Håkansson att med det ökade ansvaret som delaktigheten innebär, även följer ett utökat inflytande och att personalen får den kompetens som behövs för att hantera delaktigheten. Om individen endast får ansvar och inte inflytande kan det ökade ansvaret leda till ohälsa och passivitet (Arbetsmiljöinspektionen, 2002).

Enligt Jeding och Theorell (1999) är det viktigt för trivseln och hälsan att ha, eller uppleva sig ha, inflytande och kontroll på arbetsplatsen. Kontroll handlar i grunden om hur mycket inflytande den anställde har över sitt arbete. Vidare menar författarna att det handlar om att själv kunna planera och lägga upp sin arbetsdag, att ha beslutsutrymme och att kunna påverka organisationen kring arbetet.

Wahlund och Nerell (1976) menar att upplevelse av mening i arbetet samt insikt om arbetet som en del av en helhet är av vikt för arbetsupplevelsen. Ett grundläggande krav för att undvika negativ stress är att bli respekterad som en unik individ som väljer att göra vad man gör och som kan ansvara för sina val. Ett annat krav är att man, trots att man är en unik individ, ändå upplever sig som en del av ett större socialt sammanhang (Yrkesinspektionen, 2000).

Mayo (refererad till i Abrahamsson & Andersen, 2000) visade med sina epokgörande experiment på 1930-talet, att den arbetande människans beteende och känslor hängde nära samman och att en gruppens normer var mycket betydelsefulla för vad den enskilda arbetaren producerade. Pengar påverkade produktionsresultatet i betydligt mindre grad än gruppens normer, känsloupplevelser och trygghetsbehov. Experimenten gick ut på att variera ljusförhållandena för att kontrollera hur detta påverkade produktiviteten. De uppmärksammade resultaten visade på att inte ökat ljus, utan ökad uppmärksamhet ledde till större produktivitet. Den ökade uppmärksamheten de fick genom att vara utvalda som testgrupp, någon brydde sig plötsligt om dem. Detta fick de anställda att känna att de var betydelsefulla och att de bidrog med något av vikt. Samhörigheten i gruppen ökade också i och med att de kände sig utvalda och fick något gemensamt att diskutera. Sammantaget gjorde detta att man i gruppen utvecklade beteenden som gynnade produktionen.

Motivation. Enligt Granberg (1998) är de faktorer som gör att man vill arbeta och tycker om sitt arbete mera relaterade till arbetet själv, medan de faktorer som gör att man är missnöjd mer är relaterade till arbetsförhållanden och miljö. Ett klimat måste därför skapas där arbetsuppgifterna står i centrum för intresset. Argyris (1990) menar enligt sin fusionsteori att en individs potentiella resurser inte kan utvecklas och leda till ett positivt arbetsengagemang om inte arbetsorganisationen står i samklang med individen behov. Mot bakgrund av den allmänna arbetsutformningen i vårt land är det uppenbart att den i våra dagar spelat en betydande roll för motivationen. Nedtoningen av lörens betydelse står helt i strid med den populära uppfattningen att lönen är den drivande kraften bakom all arbetsmotivation.

Furnham (2001) anser att alla människor blir motiverade av individuella, subjektivt stimuli, dessutom förändras typen av motivation över vår livstid. Deci och Ryan (2000) vill med sin teori specificera de faktorer som förklarar variationen i motivation, det vill säga inre och yttre motivation. Motivation ses ofta som en enhetlig konstruktion, men även vid en mycket ytlig studie av fenomenet upptäcker man att människor styrs av olika typer av faktorer. De menar vidare att man kan motiveras av att en uppgift i sig är mycket intressant eller motiveras genom tvång. Yttre motivation refererar till handlingar och aktiviteter med syfte att uppnå ett specifikt resultat medan inre motivation tillfredställer ett inneboende välbehag av aktiviteten i sig.

Människan kan vara pro aktiv och engagerad, eller alternativt, passiv och alienerad, i stor utsträckning på grund av sociala villkor och dess utveckling. Deci och Ryan (2000) menar att den inre motivationen innebär en inre tillfredsställelse som kan öka till exempel genom att de anställda får större utrymme att styra sina arbetsuppgifter och att individen ges mer ansvar. Vad gäller yttre motivation, det vill säga yttre belöningar så som beröm, återkoppling och materiella belöningar kan ha olika effekt beroende på uppgiftens karaktär. För intressanta och stimulerande uppgifter kan materiella belöningar ha en hämmande effekt för den inre motivationen, däremot kan motsatt effekt uppstå vid rutinmässiga arbetsuppgifter.

Nilsson (1991) menar att känslan av orättvisa och alienation kan motverkas genom att till exempel undvika enformiga arbetsuppgifter, underlätta för personliga kontakter och genom att involvera de anställda i organisationens mål.

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv med avseende på ledarskap, kommunikation, organisationskultur, delaktighet och motivation.

Problem

Det råder brist på studier om delat ledarskap, det som dock finns skrivet fokuserar på det delade ledarskapet och dess möjligheter. Tillsammans med uppdragsgivaren, Göteborgs stad, såg vi ett behov av att studera medarbetarnas erfarenheter av ett delat ledarskap. Vi har för avsikt att ge läsaren en förståelse och insikt i medarbetarnas erfarenheter och upplevelser kring hur det är att arbeta under ett delat ledarskap.

Metod

Deltagare

Två ostrukturerade fokusgrupper (Wibeck, 2000) med 6 medarbetare i respektive grupp, i två till storleken jämförbara verksamheter hos uppdragsgivaren, Göteborgs stad utfördes. Fortsättningsvis kommer grupperna att benämnas fokusgrupp 1 och fokusgrupp 2. Fokusgrupp 1 arbetar under två ledare och fokusgrupp 2, studiens referensgrupp, där medarbetarna arbetar under en ledare. För att få kontakt med deltagare till fokusgrupperna fick vi, via vår uppdragsgivare, en kontaktperson på vardera verksamhet, som hjälpte oss att välja ut lämpliga deltagare som sedan kontaktades för att genomföra fokusgruppsintervjuerna. För att erhålla så stor bredd i materialet som möjligt och fånga upp relevanta personers upplevelser, valdes olika medarbetare med varierande bakgrunder, arbetsuppgifter, ålder samt från olika delar inom respektive verksamhet ut. Principen med urvalet var att välja ut ett antal personer som hade något att tillföra i ämnet för att spegla viktiga synpunkter, det vill säga urvalet har skett selektivt.

Bakgrundsbeskrivning fokusgrupp 1. I stadsdelsförvaltningen Frölunda handikappsomsorg delas ledarskapet av två ledare, det vill säga två verksamhetschefer. Båda arbetar heltid och verksamhetsområdet innefattar gruppboende, daglig verksamhet, personliga assistenter, psykiatriskt boende samt ett socialt kooperativ. Inom verksamheten arbetar cirka 130 anställda, varav ungefär hälften i 11 arbetslag. I organisationen existerar inga chefsled, det vill säga inga enhetschefer eller föreståndare (Rydén, 2003).

Enligt Rydén (2003) inledde de båda ledarna sitt samarbete under en organisationsförändring 1997, då som verksamhetschef respektive biträdande verksamhetschef. De arbetade tidigare inom förskola respektive funktionshinder utan tidigare erfarenhet av att arbeta tillsammans. De fick själva organisera sin verksamhet, ett led i omorganisationen var att slopa ett chefsled, med andra ord att befattningen som enhetschef togs bort. Vidare beskriver Rydén att det föll sig naturligt för de båda ledarna att dela på ledarskapet, då ansvarsfördelningen var lika stor mellan de båda. I ett initialt skede var uppdelningen mellan de båda verksamhetschef respektive biträdande verksamhetschef, trots att de i praktiken arbetade som två likvärdiga chefer. För att få en klar struktur på arbetsrutiner och det nya ledarskapet anlätades en extern konsult, där ansvar skriftligen delades upp för att tydliggöra för personalen som upplevde en viss förvirring. Idag menar ledarna att personalen vet att de kan ringa vem som helst av dem. Sedan 2003 innehar de båda ledarna titeln verksamhetschef, varav den ena ledaren ansvarar för den dagliga verksamheten och den andra ansvarar för gruppboende samt psykiatri. Övriga ansvarsområden såsom arbetsmiljö och budget delar de på och är dessutom mycket väl insatta i varandras ansvarsområden. Rydén lyfter fram att handikappsomsorgen är den enda enhet som behållit det nya arbetssättet medan övriga enheter i förvaltningen har återgått till den ursprungliga strukturen.

Bakgrundsbeskrivning fokusgrupp 2. Stadsdelsförvaltningen Bergsjön inom verksamhetsområdet omsorg för äldre och funktionshindrade valdes som referensgrupp till vår studie. Denna verksamhet är närmast handikappsomsorgen i Frölunda

storleksmässigt och innefattar cirka 450 anställda som arbetar med äldre och funktionshindrade under en verksamhetschef. Medarbetarna har arbetat under denne ledare i cirka två och ett halvt år, som tidigare bedrev en liknande verksamhet med motsvarande befattning på annan ort i tre år innan anställningen som verksamhetschef i stadsdelsförvaltningen Bergsjön påbörjades. Medarbetarna arbetar inte i arbetslag, det vill säga att tjänsten som enhetschef finns kvar och de lyder under verksamhetschefen. Deltagarna i fokusgruppen består av enhetschefer.

Intervjuer

Datainsamlingen baserades på ostrukturerade fokusgrupper (Wibeck, 2000). Fokusgruppsintervjuerna tog cirka 75 minuter vardera. Deltagarna fick själva föra en diskussion om hur de upplever att arbeta under två respektive en ledare, utifrån vår inledning om vad syftet med studien var och vad som framkommit i tidigare undersökningar om delat ledarskap. Vår roll klargjordes inledningsvis, att vi skulle säga så lite som möjligt och att deltagarna själva fick prata så fritt som möjligt med varandra och inte med moderatorn. Moderatoren skulle träda in om det blev tyst eller om det var något ämne som denne tyckte var intressant att ta upp.

Det stöd som moderatoren använde sig av under intervjuens gång bestod av de aspekter som framtagits som viktiga i teorin såsom ledarskap, kommunikation, organisationskultur, delaktighet samt motivation.

Tillvägagångssätt

I januari 2004 kontaktade vi Göteborgs stad för att diskutera eventuellt uppdrag. Då de arbetar aktivt med frågor rörande det delade ledarskapet hade de flera uppslag till uppsatsämne och var intresserade av att etablera ett samarbete. Det bestämdes att en studie om medarbetarnas upplevelser om hur det är att arbeta under ett delat ledarskap skulle genomföras. Varje år genomför Göteborgs stad en medarbetarenkätundersökning för att få en uppfattning om hur medarbetarna upplever sin arbetssituation, vi fick ta del av denna för att eventuellt använda resultaten i undersökningen.

Vi bestämde att en jämförande studie mellan medarbetare på en förvaltning, där de arbetar under delat ledarskap och en likartad förvaltning där medarbetare arbetar under en ledare var ett bra ingångsläge för vårt syfte.

Den inledande litteraturundersökningen var inriktad mot områden som ledarskap, kommunikation, organisationskultur, delaktighet samt motivation. Samtidigt kontaktades de förvaltningar där fokusgruppsintervjuerna skulle ske.

Datainsamlingen skedde genom ostrukturerade fokusgrupper, avsatt tid för intervjuerna var 90 minuter men den reella samtaltiden varade cirka 75 minuter.

Innan dessa påbörjades informerades deltagarna om studiens syfte, vilka kriterier de blivit utvalda på och garanterades anonymitet. Båda intervjuerna spelades in på band efter deltagarnas godkännande. Båda författarna deltog vid de båda samtalen, rollerna var dock uppdelade så att en var moderator och en höll sig i bakgrunden, iakttog och skötte bandspelaren.

Samtalsplatsen för fokusgrupperna var olika men gemensamt för dem båda var att det var sammanträdesrum i lugna miljöer i organisationens lokaler, där samtalen skedde ostört.

Undersökningsdesign

Till undersökningen valdes en kvalitativ metod för att ge en förståelse för och insikt i, hur medarbetare upplever att arbeta under ett delat ledarskap (Holme & Solvang, 1997). Studien är av deskriptiv karaktär då den syftar till att beskriva medarbetarnas upplevelser, hur det faktiskt ser ut idag gällande deras ledare (de Vaus, 2001). Vi valde att arbeta med fokusgrupper som på många sätt liknar en gruppintervju, skillnaden är att en fokusgrupp är en forskningsteknik, en metod som syftar till datainsamling för forskningsändamål. Vidare innebär att datainsamlingen sker genom gruppinteraktion, vilket är det centrala i fokusgruppen (Wibeck, 2000). En annan skillnad är att det ämne som diskuteras har bestämts i förväg av forskaren. Obert och Forsell (2001) ger följande definition:

”Vi definierar Fokusgrupp som en grupp människor som fokuserar på en och samma fråga. Man kan kalla det en form av gruppintervju. Inte på det sättet att en mängd olika frågor och svar diskuteras, utan deltagarna i gruppen ger sin syn på en aktuell fråga eller ett ämne. Det är mer likt en grupprocess, där enskilda deltagares uppfattningar leder till associationer och reaktioner hos andra och där många olika perspektiv på en fråga kommer fram.” (Obert & Forsell, 2001, s.6)

Databearbetning

För att få ett underlag som kunde ge en systematisk och noggrann analys transkriberades fokusgruppsintervjuerna enligt den näst högsta detaljnivån, det vill säga det viktiga i diskussionen dokumenterades, ickeverbala yttringar, rörelser eller varierande röstlägen noterades inte (Wibeck, 2000). Rådatans omfång resulterade i 25 sidor A4- text som kategoriserades efter teman som återfanns i materialet. De olika områdena lästes igenom i sin helhet och olika synpunkter markerades och lades in under respektive teman.

Resultatet redovisas i uppsatsen enligt det Wibeck (2000) kallar den beskrivande analysen som i korthet går ut på att en beskrivning som grundar sig på att rådata presenteras och därefter visas ett mindre antal illustrativa exempel från dessa. Till sist återstod att sammanbinda insamlad data med tidigare forskning för den slutliga analysen i diskussionsavsnittet.

Resultat

I teoriavsnittet presenterades ett antal för studien viktiga aspekter som påverkar hur medarbetaren upplever att arbeta under två eller en ledare. Avsikten med denna teoretiska ram var att skapa förståelse för mötena med de ostrukturerade fokusgrupperna samt att ge en ökad förståelse för det fenomen vi studerar.

Redovisningen av det empiriska materialet följer samma struktur som teoriavsnittet, detta innebär att resultatet av intervjuerna kommer omfatta deltagarnas upplevelser av hur det är att arbeta under två eller en ledare, sammanfattat under de olika aspekterna ledarskap, kommunikation, organisationskultur, delaktighet och motivation. Materialet redovisas genom att föra samman de olika deltagarnas uppfattningar och upplevelser var fokusgrupp för sig. Vi använder oss av citat för att belysa och validera centrala tematiseringar i redovisningen.

Fokusgrupp 1

Ledarskap. Alla deltagarna var eniga om att det delade ledarskapet de arbetar under är väl fungerande, att de båda ledarna är tydliga i sitt ledarskap vad gäller ramar, ansvar och befogenheter för medarbetarna.

”Det är mycket det här med frihet under ansvar, att man är medveten om det man jobbar med. Viktigt att alla medarbetare är medvetna om det, jag tycker dom har väldigt tydliga i det när man blivit anställd...”

Det framkom från någon av deltagarna att de båda ledarna kompletterar varandra, en aspekt som lyftes fram var att kompetensen breddas när det är två ledare, vidare uppgav några att det blir bredare kompetenser över arbetsområdena som är uppdelat på daglig verksamhet och gruppbeståder mellan de två ledarna.

”Men du kan ju fortfarande gå till båda två och möta svaret av vem som helst.”

Ett flertal deltagare upplevde att de båda ledarna är väl insatta i varandras arbete, att avstämning sker regelbundet mellan ledarna. En av deltagarna påtalade att de står eniga om beslut som fattats, vilket bekräftades av övriga deltagare som tillade att denna enighet förstärker tydligheten i deras sätt att leda. De menade att chefernas viktigaste roll är att vara tydlig och att ge stöd.

”...tydlig med vad dom förväntar sig eller vad ens uppdrag är eller arbetsuppgifter och gränssättning, alltså tydligheten över det hela...”

Vad gäller tydligheten i det delade ledarskapet var det ett fåtal av deltagarna som var oklara över att de båda formellt är verksamhetschefer, det vill säga att ingen är biträdande verksamhetschef.

Kommunikation. Samtliga av de medverkande i fokusgruppen var överens om att det råder en öppen och rak kommunikation både vad gäller i förhållande till de båda ledarna och i arbetslagen. Deltagarna framhöll att genom ledarnas goda kommunikation med

varandra, och öppenheten mot verksamheterna, så inbjuder det till kommunikation över arbetslaget, att ett samarbete med kollegor emellan skapar möjligheter till problemlösning, något som flertalet i fokusgruppen poängterade var viktigt.

”Jag tycker att öppenhet är det viktigaste, att man måste kunna säga till varandra både positivt och negativt och likadant om man inte orkar, att man försöker att förmedla det...”

Flertalet av deltagarna upplevde att kommunikationen är god och snabb, skulle det uppstå problem som inte kan lösas på stället så finner sig oftast båda ledarna för att ge ett enat stöd.

” Så att man inte ger problemet till den ena utan båda två lyssnar på vad som är problemet.”

En av deltagarna upplevde att en konflikt, inte är något de tar med sig hem och pratar om utan ringer och diskuterar detta med ledarna.

Alla i fokusgruppen var överens om att det aldrig är något problem att komma i kontakt med någon utav ledarna, finns de inte tillgängliga på plats så återkommer de så snart de får möjlighet om deltagarna lämnat meddelande på deras mobiltelefoner, som de båda ledarna alltid noga lyssnar av. Vidare såg deltagarna en klar uppdelning mellan de båda ledarnas ansvarsområden, men det framhölls dock att även om de vänder sig till den ledaren som i första hand har ansvar över arbetsområdet går det minst lika bra att prata med den andra ledaren, något alla upplevde positivt.

”Ringer man på förmiddagen och talar in ett meddelande så lyssnar dom ju alltid av vid lunch och ringer upp, du behöver ju inte vänta ett par dar för att bli uppringd.”

Även vikten av att få information och att hålla de båda ledarna informerade om det dagliga arbetet påtalades av några av deltagarna. Informationen sker via gruppledaren till arbetslaget på gruppledarmöten som hålls regelbundet var tredje vecka. Vidare påtalade en av deltagarna att det känns viktigt att informera de båda ledarna om vad som händer i verksamheten.

”Man känner ju respekten tillbaka, att vi håller dom informerade.”

Organisationskultur. Fokusgruppen var eniga om vikten av att arbeta i en tydlig organisation där samarbete över gränserna uppmuntras. De såg sitt sätt att arbeta i arbetslag som mycket positivt där alla har sitt ansvarsområde, sin roll, någon är personalansvarig, en är budgetansvarig en annan är fastighetsansvarig och så vidare. Detta gör att rollerna är väldigt tydliga, vissa kräver delegation till andra i arbetslaget. Rollerna för de olika rollerna är uppsatta av de båda ledarna, men innebär enligt deltagarna stor frihet under ansvar för arbetslagen. Personalen trivs att arbeta på detta sätt vilket påtalades av några av deltagarna. Enligt flera i fokusgruppen återspeglades detta i verksamheten genom en positiv personal som mår bra, vilket resulterar i trygga brukare som inte får ny personal då trivseln är hög och personalomsättningen är låg.

”Positiv personal, märks på oss som är ute att vi mår bättre och att vi kan växa i den här organisationen så kan ju dom också göra det.”

Vidare beskrev en deltagare att medarbetarna har en stor insyn i verksamheten i och med att delar av ansvaret har flyttats ut i arbetslagen. Detta leder till att de känner ansvar både för sin egen verksamhet samt hela Frölunda förvaltning. Respondenterna känner att de båda ledarna har ett stort förtroende för hur de utför sitt arbete, att de litar på sina medarbetare.

”Dom litar ju väldigt mycket på oss att vi klarar av det, dom har mycket stort förtroende. Det tycker jag är roligt, det känns som man får lite beröm, man växer, det är som näring tycker jag.”

Att ledarna är vakna för nyheter, är något fokusgruppen såg positivt på, de ansåg att det blir en rörlig process där de hela tiden utvecklas framåt. Ledarna är vakna för nya idéer och ser till att personalen får medverka i olika aktiviteter, de betonade också att de känner att ledarna värnar om medarbetarna vilket uppskattades.

Delaktighet. Alla i fokusgruppen var överens om att delaktighet är oerhört viktigt och en förutsättning för engagemang och arbetsglädje. Delaktighet var för flertalet att de får vara med och påverka sin arbetssituation, att deras åsikter, tankar och kompetens tas tillvara och att de båda ledarna lyssnar på och respekterar det som de har att säga. En deltagare tar upp det faktum att delaktighet även är en skyldighet som kräver att individen själv är aktiv. Vidare beskrevs delaktighet både som ett givande och tagande och ansåg att det inte bara är ledarna som har ansvar för att skapa delaktighet utan att även medarbetarna har ett eget ansvar.

”Alla har inte lika lätt för det, man måste våga och vilja att ta ansvar också.”

Majoriteten av deltagarna i fokusgruppen uppgav att delaktighet är ett centralt begrepp i organisationen. Förutsättningarna för att bli anställd i Frölunda Handikappsomsorg är att man vill delta och arbeta i ett arbetslag.

”Det blir ju väldigt konstigt om en inte är med och fem andra är det, det känns ju inget vidare för den personen själv heller.”

En annan aspekt av delaktighet för medarbetarna var att känna sig sedd, något som några av deltagarna framhöll att de saknade i sitt dagliga arbete. De menade på att de båda ledarna sällan besöker arbetsplatsen utan ett speciellt ärende.

”...ibland skulle jag önska att de bara dök upp en dag sådär, inte för att spionera utan bara på en fika, komma och kolla läget...”

Detta var ett problem som deltagarna uppehöll sig vid, de upplevde att ledarna inte har tillräckligt med insyn i det dagliga arbetet då de inte har någon naturlig kontinuerlig kontakt. Vissa har en geografisk närhet till de båda ledarnas arbetsplats vilket gör kontakten blir tätare utan att problem har uppstått.

”Jag är ju rätt mycket här får jag lov att säga, men det är ju för att man jobbar så nära, har mycket ärenden här så jag träffar ju dom även om dom inte är ute på våran gruppbostad så ofta. Det blir ju ändå att man kan checka av och snacka lite om man ändå är här.”

Under samtalets gång framkom från flera av deltagarna att de båda ledarna har större insikt i det dagliga arbetet ute i verksamheterna än vad den allmänna uppfattningen i gruppen var till en början. De konstaterade att ledarna är mycket väl insatta i det dagliga arbetet. Detta antog gruppen bero på den regelbundna kontakten som medarbetarna har per telefon med de båda ledarna.

”Det har man ju också märkt att de ser mycket mer än vad man tror, det är ju jättestpositivt.”

Motivation. När det gällde deltagarnas uppfattning om vad som krävdes för att de ska känna sig motiverade att lyckas så bra som möjligt i sitt arbete, lyftes uppskattning fram samt bekräftelse. De ansåg alla att det var viktigt att de får bekräftelse på att de har gjort ett bra jobb och att de får stöd och uppbackning i arbetet. De ansåg det även vara betydelsefullt för motivationen att det finns en vi-anda i gruppen och att man trivs tillsammans och har roligt på arbetet. Flera i fokusgruppen betonade även vikten av självständighet i arbetet, att de får möjlighet till fria händer och att de får både ansvar och befogenheter för att de ska känna sig motiverade. I detta sammanhang framkom också att det var viktigt med tillit från de båda ledarna, att de litar på att man gör ett bra jobb. Möjlighet till personlig och kunskapsmässig utveckling är ytterligare motiverande faktorer som lyftes fram.

”Sen är det ju det här med förtroende, det motiverar ju, dom skulle ju aldrig bestämma något över huvudet på oss...”

Det är även motiverande ansåg deltagarna att de båda ledarna så tydlig delegerar makten till medarbetarna vilket inger en känsla av förtroende och tillit hos personalen.

”...det är ju så att de släpper ifrån sig makten och rationaliserar egentligen bort sig själva.”

Avslutningsvis fick samtliga i fokusgruppen frågan om det var något mer de ansåg var viktigt att lyfta fram. De var alla enade om att de trivs mycket bra på sin arbetsplats, att gemenskapen är stor bland personalen oavsett var man arbetar. Deltagarna upplevde att de blir ifrågasatta av utomstående, om arbetssituationen verkligen kan vara så bra. De kände att de får försvara sig och sina ledare.

”Det känns bra, man kan ju inte leta, man kan ju inte gräva fram saker, är man nöjd så är man.”

Fokusgrupp 2

Ledarskap. Alla deltagare i fokusgruppen var eniga om att de hade en gemensam målsättning tillsammans i arbetslaget och ledningsgruppen. Vidare framhöll de att de arbetar självständigt och har tydliga roller, vilket de menade grundar sig i att de arbetar i en traditionell organisation som är politiskt styrt. Ledarens roll enligt deltagarna är att ge medarbetarna förutsättningar, möjligheter och verktyg för att kunna utföra sina arbetsuppgifter.

”Budgeten är klart och tydligt definierat, dom uppdragen och målen som vi har, det har vi ju till att verkställa så att säga.”

När det gäller ledarskapet framkom det att alla deltagare upplevde ledarskapet tydligt och strukturerat. Alla i gruppen var överens om vid vilka tillfällen de tog kontakt med sin ledare, de upplevde det okomplicerat och tryggt i sin relation till ledaren. Några av deltagarna lyfte fram att de i sin egen ledarroll kunde känna sig ensamma och utlämnade, därför var det extra viktigt att de upplevde stödet från sin ledare.

”...jag tycker att det är helt okomplicerat och väldigt tryggt i att kunna vända mig till honom, är det svårigheter så bollar jag det med honom...han är min chef och jag går till honom.”

Vidare framkom att ledaren inte har detaljkunskap i alla de olika enhetsområden han leder, vilket deltagarna menade att ledaren inte ska ha, utan att hans uppgift innebär en mer övergripande kunskap över de olika arbetsområdena. Fokusgruppen var eniga om att ledaren disponerade sina resurser där behovet var som störst för stunden, vilket de ansåg var bra. Detta förstärkte tryggheten hos deltagarna då vetskapen om att ledaren finns tillgänglig om behov uppstod för dem.

Kommunikation. Samtliga deltagare ansåg att kommunikation var viktigt och uppgav att det är ingenting som saknades i organisationen, då de ha god kommunikation med sin ledare. Några av personerna i gruppen framhöll att det även i ledningsgruppen var en god kommunikation.

”Vi kommer ju till tals allihop och känner trygghet i att tala med varandra.”

Även vikten av att ledaren är anträffbar, att medarbetarna lätt kan komma i kontakt med sin ledare var något som påtalades av några av deltagarna. De upplevde snabb respons då de ringer, är ledaren inte på plats återkommer denne inom kort, något som gruppen uppfattade positivt. En god kommunikation innebar också för flera i fokusgruppen att en kontinuerlig avstämning i båda riktningar mellan medarbetare och ledare var av stor betydelse, vilket de också upplevde att de har.

”...behovet av att stämma av om man lägger ut en positionsangivelse så är det ju inte bara att köra rakt fram, utan det är alltid bra att titta åt höger och vänster, att man får diskutera med någon hur läget är innan man fortsätter...”

Att ge en klar och tydlig information upplevde deltagarna var en viktig del av ledarens arbete, vilket de framhöll att de fick av sin ledare samt på chefsmötena och från stadsdelschefen. Det framkom från några deltagare att det dock är en fördröjningseffekt idag på informationen i den struktur som råder inom organisationen, mot den organisation som var tidigare då det inte fanns några verksamhetschefer. Informationen gick då direkt från stadsdelschefen ut till enhetscheferna vilket innebar att informationsvägarna blev kortare.

”Det har ju mer fördelar med denna organisationen men kommunikationen gick snabbare, det var plattare.”

En av deltagarna framhöll dock att de idag kan inhämta mycket information själva via datorn.

Organisationskultur. Enligt en deltagare i fokusgruppen rådde ingen tvekan om att organisationen styrs av tydliga regler och rutiner, att medarbetarna har lagar och paragrafer att stödja sig på i sitt dagliga arbete. Detta instämde de övriga deltagarna i till viss del, men menade att även dessa regler går att tolka på flera sätt och har därmed en viss bredd som går att nyttja.

”Bergsjön är känt för att ha riktiga rutiner och regler, det hör man när man är på andra stadsdelar.”

Deltagarna beskrev att organisationen är uppbyggd på så vis att vid sidan om verksamhetschefen finns stödfunktioner såsom personal- och ekonomiavdelning, för att tillhandahålla sakkunskap. Detta är kunskap som de i gruppen är beroende av men de framhöll ändå en viss problematik i och med att deras ledare också är beroende av stödfunktionerna och inte kan ta beslut inom deras områden såsom lönesättning.

”Han rör inte på dom, det är det som är problemet.”

Vilket innebär att om någon av deltagarna inte kan komma överens i en fråga med personalsekretären så lyfts det specifika ärendet till verksamhetschefen, det vill säga deras ledare och personalchefen får finna en lösning.

”...det styr jag inte över, jag kan alltså inte sätta lönen och jag kan inte rädda någon kvar med lön.”

En svårighet som lyftes fram i denna stadsdel av flertalet deltagare var att mångfalden är stor bland medarbetarna. Detta innebär flera olika kulturella aspekter såsom kommunikationsproblem och olika syn på ledarskap, hur man förhåller sig till sin ledare samt hur de ser på ett eventuellt eget ledarskap. Problem med kommunikationen visade sig när medarbetarenkäten skulle fyllas i. Detta uppmärksammades av en deltagare som insåg att tillräckliga kunskaper i det svenska språket saknades, och menade att resultatet av enkäten kan diskuteras. Deltagaren berättade vidare, att efter detta uppdragets anordnades svensk undervisning för medarbetarna där tidigare enkäter användes som undervisningsmaterial. Denna satsning föll väl ut och kommer att fortgå.

”Enkäter är svåra att förstå, det är inte alla som vet vad flexibilitet är. Hur ska man då kunna svara på en enkät?”

Delaktighet. Fokusgruppen var överens om att delaktighet är viktigt på flera sätt, en aspekt som lyftes fram var att det är viktigt att en ledare är synlig i organisationen. Vidare framkom att mötet, både det formella och informella med ledaren, gärna på tu man hand, uppgavs som viktigt för att deltagarna ska känna delaktighet.

”...att diskutera lite mer lättfullt inte så stelt för det blir ju en begränsning utan han ska vara tillgänglig, det är det som gör ledaren synlig.”

En av deltagarna uttryckte en förnöjsamhet över att ledaren vid anställningens början tog sig tid att tillsammans med medarbetaren formulera riktlinjer för hur samarbetet dem emellan skulle se ut.

”...han och jag kom överens hur vi ska jobba tillsammans och vad han ska hjälpa mig med...”

Det fanns en önskan från några i gruppen att ledaren skulle visa sig mer ute bland medarbetarna som arbetar under enhetscheferna, de påtalade att vissa endast vet vem som är verksamhetschef till namnet.

Motivation. En faktor som deltagarna såg som viktig för motivationen är tydliga mål och struktur i arbetet, vetskapen om att man är på rätt väg mot det uppsatta målet är motiverande i sig. Respons och återkoppling ansågs av samtliga deltagare skapa en positiv drivkraft att utföra ett bra arbete och bör omfatta både positiva och negativa synpunkter på arbetsinsatserna. Ytterligare en aspekt som framkom var att man bör byta arbetsplats efter högst fem år för att kunna hålla motivationen uppe.

”...tror inte jag att man ska arbeta längre än fem år på samma ställe för man tappar visionerna ,man stagnerar...”

Avslutningsvis fick samtliga i fokusgruppen frågan om det var något mer de ansåg var viktigt att lyfta fram. Några av deltagarna påtalade att i dagsläget riktar Göteborgs stad ljuset på ledarskapet, man satsar på olika aktiviteter för att skapa en vi-känsla. En av deltagarna reflekterade över sin egen arbetssituation som ensam beslutsfattare i sin verksamhet, att när denne hade en praktikant som gick sista året på sin utbildning, upplevde deltagaren många fördelar med att vara två bland annat att mer blev utfört och fler beslut blev tagna.

”...de här diskussionerna man sitter och spinner och ett plus ett blir inte två utan det blir ofta tre.”

En av deltagarna uttryckte en tanke om att dela ett ledarskap, för denne var det betydelsefullt att ledarskapet var jämbördigt, det vill säga att man innehar samma titel. Vidare menade deltagaren att i relation chef och biträdande chef, måste chefen tänka på i samtalet att man är den andres ledare.

”...du måste tänka på att du är hennes chef, det är väldigt bra om man istället är jämbördiga.”

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv med avseende på ledarskap, kommunikation, organisationskultur, delaktighet och motivation. I följande diskussionsavsnitt går vi igenom de aspekter som vi funnit vara de mest centrala och grundläggande i detta avseende. Dessa aspekter framkommer i det empiriska materialet genom att deltagarna betonade dessa faktorer och lade en tyngd bakom dem. De aspekter som lyfts fram har sedan belysts och diskuteras med hjälp av den teoretiska ram som legat till grund för studien, detta för att höja empirin via en dialog mellan denna och teorierna. Vi vill betona att de åsikter och slutsatser som framförs endast gäller de två studerade fokusgrupperna och dess upplevelser vad gäller ledarskapet.

Ledarskap

Delade meningar råder kring hur lyckosamt ett delat ledarskap är i praktiken, invändningarna mot denna ledarform är bland annat att dubbla budskap och förvirring uppstår hos medarbetarna. Döös, Wilhelmsson och Hemborg (2003) ser dock indikationer på att ett delat ledarskap går mot ökad tydlighet, något som återspeglats i våra fokusgrupper. Deltagarna i de båda fokusgrupperna var, oavsett om man arbetade under två respektive en ledare ansåg sig ha ett tydlig och klart ledarskap.

Medarbetarna upplevde sig ha en god återkoppling i form av positiv och negativ kritik, beröm samt ett fungerande stöd och bollplank i sitt arbete från sina ledare. De framhöll också, att en viktig aspekt för arbetstillfredsställelsen, var att deras ledare är lyhörd, att de kan vända sig till dessa med sina synpunkter och att ledarna lyssnar. Dessa aspekter belyser Döös, Wilhelmsson och Hemborg (2003) som menar att ledaruppgiften innebär att stå för framåtriktning, förändring, att vägleda och stimulera människor i de processer som ständigt pågår i organisationer. Både fokusgrupp 1 och fokusgrupp 2 upplever att deras ledare motiverar och engagerar sin personal, vidare framkom också att de får den information som krävs för att uppnå verksamhetens mål. Detta åskådliggör de faktorer som enligt Pincus och DeBonis (1995) utgör ett effektivt ledarskap. Författarna menar att ett effektivt ledarskap är en relationsskapande process som består i att skapa förtroende bland personalen, starta och styra förändringsprocessen samt att ge personalen makt och motivation. Att som ledare ha förmågan att släppa ifrån sig makt och befogenheter, att använda sig av den kunskap som medarbetarna i organisationen besitter, anser vi vara en styrka hos ledaren som leder organisationen framåt och gör att medarbetarna känner sig delaktiga och motiverade.

De synpunkter om ledarskapets innehåll som framkom i fokusgrupperna kan även exemplifiera det Leyton (1970) ser som en ledningens roll, att ge de anställda fakta och skapa en gynnsam inställning till verksamheten hos dem. Det som framkom om

ledarnas roll och betydelse för medarbetarna i de båda fokusgrupperna, anser vi visar på att ledarskap och kommunikation är två begrepp som är starkt sammankopplade och är av stor betydelse för ett lyckat ledarskap, oavsett om man delar ledarskap eller är ensam ledare. Utifrån detta tolkar vi att alla gruppdeltagarna kände att de har en god relation till sin ledare men att en viss skillnad föreligger. Viktigt att lyfta fram är att det råder strukturella skillnader i de båda verksamheterna. Fokusgrupp 1 arbetar direkt under de båda ledarna, det vill säga mellanledet som existerar i organisationen som fokusgrupp 2 arbetar i, saknas. Detta innebär att de båda ledarna tillika verksamhetschefer når längre ut i organisationen, att de har en direkt koppling till fler av sina medarbetare och har på så sätt kontakt med fler av de underställda än vad ledaren för fokusgrupp 2 har. Deltagarna i fokusgrupp 2 nämner själva att medarbetarna under dem inte vet mer än till namn vem som är verksamhetschef. Vi anser därmed att det delade ledarskapet vi undersökt, innebär flera fördelar för medarbetarna, att ledarna är två ger större utrymme till återkoppling och finns till som bollplank. Vidare påverkas medarbetarna av att de båda ledarna delegerar ut makt och befogenheter till de anställda, vilket genererar större inflytande och möjlighet att påverka sin arbetssituation. Att de båda ledarna kompletterar varandra väl, gör att kompetensen breddas, vilket vi finner positivt då verksamheten får en bredare grund att stå på både kunskapsmässigt och socialt.

Kommunikation

Information som är den formella formen av kommunikation, var alla deltagarna i de båda fokusgrupperna överens om att vara ett viktigt bidrag till den arbetstillfredsställelse de upplever. De menade även att denna kan kopplas till den motivation och delaktighet de anser sig inneha. Deltagarna i fokusgrupp 1 lägger stor vikt vid den öppna och raka kommunikationen som de anser finns både vad gäller i, och mellan verksamhetens arbetslag som arbetar direkt med stadsdelens brukare, samt med de båda ledarna. Vidare poängterades att de båda ledarna föregår med gott exempel med en god kommunikation de båda emellan, samt deras öppenhet mot medarbetarna, vilket återspeglas och uppmuntras till i hela verksamheten. Medarbetarna i fokusgrupp 1 pekade på att dessa aspekter bidrar till den känslan av motivation och delaktighet i verksamheten de upplever. Vikten av detta styrks av Erikson (1992) som betonar kommunikationens betydelse som redskap för att utveckla fungerande relationer mellan människorna i en organisation och för att nå en effektiv organisation. Deltagarna i fokusgrupp 2 upplevde att en god kommunikation låg till grund i relationen till ledaren samt övriga kollegor, även vikten av klar och tydlig information var något de värdesätter för att känna tillfredsställelse i det dagliga arbetet. Vidare poängterade båda fokusgrupperna ledarnas tillgänglighet, då de får snabb respons när behovet av kontakt erfordras. Deltagarna i fokusgrupp 2 upplevde dock en viss fördröjningseffekt i informationsflödet då verksamheten för äldre och funktionshindrade återgått till den traditionellt hierarkiska organisationsstrukturen, vilket vi anser visar vikten av hur organisationen är uppbyggd för medarbetarnas upplevelser.

Detta belyser den betydelse av information för att väcka motivation och engagemang hos medarbetarna, som återfinns i den diskussion som förs av Erikson (1992). Författaren menar att information är viktigt för att ge medarbetarna en helhetssyn över verksamheten, en enighet kring mål samt motivation och vi-anda.

Vi ser det som en fördel att arbeta under ett delat ledarskap då vi tolkar att det gynnar organisationen till att bli mera öppen, att det är godtagbart att vända sig till andra enheter för att få hjälp eller för att bolla olika frågor. Detta anser vi vara starkt sammankopplat med att medarbetarna känner sig friare inom ramarna för verksamheten, och bör leda till en förbättring för organisationen, medarbetarna och dess kompetenser. Vidare anser vi att ledarna gynnas som får mer tid till annat då medarbetarna vänder sig till varandra istället för till ledarna. Medarbetarna hanterar själva vissa problem som uppstår i det dagliga arbetet.

Vår tolkning utifrån studien och den rådande organisationsstrukturen som är viktig att belysa, är att fokusgrupp 1 upplever kommunikationen möjlig mellan de olika arbetsbefattningarna och arbetslagen. Vi ser ett positivt mönster där deltagarna kommunicerar över gränserna och som bidrar till en större kontaktyta. Detta väger vi mot empirin i fokusgrupp 2 där de som mest vänder sig till medarbetare med lika befattning, där en deltagare poängterar svårigheten med att bolla vissa frågor med medarbetare då en chefsposition föreligger. Resonemanget ovan knyts samman av Pincus och DeBonis (1995) som menar att kommunikation och ledarskap är två sammankopplade begrepp som båda syftar till att forma och bilda meningsfulla relationer, där ledarskapet syftar till att forma relationer som avser engagemang för ledningen, organisationen och arbetsuppgiften. Även Döös och Wilhelmsson (2003) studie visar på att dagens ledarskap kräver goda medarbetarrelationer och en god kommunikation, vilket är tidskrävande. Detta styrker ytterligare fördelar för medarbetarna att arbeta under ett väl fungerande delat ledarskap.

Organisationskultur

Genom att utrymme ges till att utveckla nya sociala relationer kring arbetsuppgifterna innebär även att organisationen är bättre i stånd att förnya sig organisatoriskt. Erikson (1992) menar i likhet med detta att organisationskulturen befinner sig i en ständig förändring som berör det organisatoriska livet och utveckling i hög grad vilket också styr medarbetarnas beteende. Deltagarna i de båda fokusgrupperna belyste olika perspektiv på upplevelsen av kulturen i organisationen. Medarbetarna som arbetar under det delade ledarskapet menade att de upplever sig som en del i helheten, att de har en stor insyn i verksamheten i och med att delar av ansvaret flyttats ut i arbetslagen. Känslan av att vara delaktig och viktig för att arbetet ska gå framåt vävs samman med den rådande kulturen i organisationen. Vi anser att det finns ett starkt sammanhang mellan verksamhetens organisationskultur och den förändring som de båda ledarna genomförde tillsammans med medarbetarna. Vi anser att förutsättningarna för ett lyckat förändringsarbete erfordrar ett gemensamt arbete mellan ledare och medarbetare som bygger på gemensamma förtroendeskapande värderingar och normer. Detta styrks av Bolman och Deal (1997) som menar att förtroende ger en god bas för överflyttning av befogenhet av handlingsfrihet och därmed utnyttjas möjligheterna bättre i organisationen. Delaktighet och förtroende som betonas av medarbetarna som viktiga inslag i arbetet, anser vi återspeglas i organisationskulturen av att de båda ledarna delar på ansvar och befogenheter. Vi anser därmed att delaktigheten som medarbetarna upplever beror dels på det delade ledarskapet samt den rådande organisationsstruktur och har därmed betydelse för kulturen. Vår tolkning av att organisationskulturen påverkar många aktiviteter och processer i organisationen styrks av Bolman och Deal

(1997) som menar att debatt råder om hur relationer mellan kultur och ledarskap ser ut, är det ledaren som formar kulturen eller formas ledaren utav den?

Organisationskultur definieras enligt Deal och Kennedy (refererad till i Bolman & Deal, 1997, s.266) "...hur man gör saker och ting." Deltagarna i fokusgrupp 2 framhöll aspekter som att organisationen styrs av tydliga regler och rutiner, att medarbetarna har lagar och paragrafer att stödja sig mot i det dagliga arbetet. Deltagarna beskrev organisationens uppbyggnad, var deras ledare befann sig i hierarkin och påtalade hur beroende de är av de stödfunktioner som tillhandahåller sakkunskap i personal- och ekonomifrågor. Dessa har ett stort inflytande på medarbetarna i fokusgruppen som upplever problem att inte ha de befogenheter de anser sig behöva för att självständigt driva sitt arbete framåt. Vår tolkning av interaktionen deltagarna emellan, är att den hierarkiska organisationsstrukturen finns given i deltagarnas uppfattning om hur arbetet ska genomföras. Vi menar att kopplingen mellan Deal och Kennedys (refererad till i Bolman & Deal, 1997) definition av organisationskultur återspeglas i deltagarnas uppfattning om organisationens struktur, hur saker och ting ska göras. De finner stöd i den givna ramen som ligger till grund för hur arbetet ska skötas men att möjligheterna till egna initiativ utanför denna upplevs av deltagarna som svårt att genomföra. Vi anser att organisationens struktur begränsar medarbetarnas handlingsutrymme och att ett visst revirtänkande kan urskiljas. Organisationskulturen är ett mönster av fundamentala antaganden som bidrar till att styra medarbetares beteende. Vår syn på betydelsen av att utrymme bör ges till att utjämna förhållningssätt och värderingar stärks med Jacobsen och Thorsviks (2002) tankar som menar att ges utrymme i organisationen till att utveckla nya sociala förhållanden kring arbetsuppgifterna blir den även bättre rustad för att förnya sig organisatoriskt.

Delaktighet

Samtliga deltagare i de båda fokusgrupperna delade uppfattningen om att delaktighet är viktigt för att känna engagemang och arbetsglädje. Detta överensstämmer med vår syn på delaktighetens betydelse och stärks av Angelöw (1991) som menar att medarbetare som känner sig delaktiga och kan påverka sin arbetssituation upplever högre arbetsglädje och en bättre effektivitet.

Det råder en gemensam uppfattning om vad begreppet delaktighet innebär och flera aspekter lyftes fram av deltagarna. I fokusgrupp 1 framkom att möjligheten till att få vara med och påverka sitt arbete, att ens åsikter och tankar tas tillvara samt att ledarna lyssnar på och respekterar det de har att säga är av stor betydelse. Vidare var alla deltagare i de båda grupperna eniga om vikten av delaktighet i form av att vara med och ta del av och bidra till det arbete som ska utföras, vilket styrks av Jeding och Theorell (1999) som anser att det är viktigt för trivsels och hälsan att ha, eller uppleva sig ha, inflytande på arbetsplatsen.

Vidare poängterar fokusgrupp 1 att det finns ett gemensamt ansvar. Delaktighet innebär även en skyldighet, att som medarbetare själv vara aktiv. Deltagarna menade att för att uppnå detta ömsesidiga arbete är kommunikationen, både vad gäller formell som informell, mellan ledarna och medarbetarna, en viktig del i organisationsprocessen. Det faktum att tvåvägskommunikationen är av stor vikt belyser Leytons (1970) resonemang om att varje fungerande organisation kräver en tvåvägskommunikation, för att skapa arbetsvillighet och tillvarata medarbetares resurser. Författaren anser att det är en brist

när det inte finns dubbla kommunikationsvägar. Tvåvägskommunikationens betydelse för att skapa engagemang och känslan av delaktighet bland medarbetarna lyfts även upp av Pincus och DeBonis (1995). De anser att det måste finnas en tvåvägskommunikation för att engagera medarbetarna i arbetet.

Informella möten mellan medarbetare och ledare anser vi bidrar till upplevelsen av att medarbetaren uppfattar sig som sedd. Denna aspekt, att bli sedd, finner vi är av vikt för att som medarbetare känna sig delaktig. Vår uppfattning förstärks av Mayos (refererad till i Abrahamsson & Andersen, 2000) experiment, vilket visade på en ökad produktivitet då arbetarna kände sig uppmärksammade. Det framkom i båda fokusgrupperna att medarbetarna upplever en brist på informella möten med sina ledare.

Vi ser en klar koppling vad gäller upplevelsen av denna brist ur medarbetarnas perspektiv till ledarskapets komplexitet samt det tidsutrymme som tillhandahålls. Detta stärks med Döös och Wilhelmsson (2003) tankar som menar att i ledarskapet är medarbetarrelationer och kommunikation centrala företeelser och är av tidskrävande karaktär.

Vi anser dock att större förutsättningar finns till informella möten för medarbetare som arbetar under ett delat ledarskap. Att tillgodose alla medarbetares önsknings är en svår uppgift, men av empirin drar vi slutsatsen att med den organisationsstruktur där mellanchefer inte existerar är relationen mellan ledarna och medarbetarna mer synlig och på så vis ökar möjligheten till att verksamhetens alla medarbetare möter sina ledare under informella former oftare än de som arbetar under en ledare.

Motivation

I empirin framkom flera aspekter som skapar motivation. Alla deltagare i de båda fokusgrupperna underströk att delaktighet, förtroende och självständighet i det dagliga arbetet var av stor betydelse. Detta överensstämmer med vår syn på vilka faktorer som är betydelsefulla för att skapa motivation och förstärks av Deci och Ryan (2000) som menar att den inre tillfredsställelsen ökar genom att de anställda får större utrymme att styra sina arbetsuppgifter och att medarbetaren ges mer ansvar.

Vår tolkning av fokusgruppsintervjuerna var att fokusgrupp 1 uppehöll sig längre tid kring ämnet motivation. Vi anser att detta kan bero på att de flesta av deltagarna dels arbetar i arbetslag direkt med brukarna, och tidigare arbetat i en traditionellt hierarkisk organisation och kunde därför jämföra dagens möjligheter till delaktighet och självständighet med tidigare erfarenheter. Det som upplevdes som starkt motiverande i nuvarande arbetssituation var att de båda ledarna visade ett stort förtroende och tillit till sina medarbetare samt på ett tydligt vis delegerar ut makt och befogenheter till medarbetarna vilket innebär för medarbetarna delaktighet och möjlighet till att påverka sin arbetssituation. Detta visar på att medarbetarna upplever både inre och yttre motivation vad gäller ansvar och återkoppling som även Deci och Ryan (2000) förklarar med sin teori om de faktorer förklarar variationen i motivationen. Vi anser att det finns ett samband mellan det delade ledarskapet och den verksamhetsstruktur som medarbetarna arbetar i. Att dela ledarskapet och delegera arbetsuppgifter ut i verksamheten gör att de båda ledarna har möjlighet att aktivt arbeta med verksamhetens utveckling och mål. Det delade ledarskap innebär att möjligheten till kunskap om, samt insyn i, medarbetarnas dagliga arbete breddas. Vidare anser vi att detta är en förutsättning för medarbetarnas personliga och arbetsrelaterade utveckling som även

styrks av Argyris (1990) som menar att en individs möjligheter inte kan utvecklas och leda till ett positivt arbetsengagemang om inte organisationen står i överensstämmelse med individens behov. Vi anser att genom den goda kommunikation de båda ledarna har med sina medarbetare innebär detta att möjligheten till att påverka och förändra sin arbetsutformning finns då motivationen förändras över tid. Vår tolkning bekräftas också av Furnham (2001) som anser att människor motiveras av olika saker vid olika tidpunkter i livet.

Att driva organisationen framåt i en föränderlig värld medför bland annat krav på informationskanaler, en av dessa kanaler leder till personalen i kommunen. För att undersöka hur medarbetarna upplever sina arbetsförhållanden genomför Göteborgs stad årligen en analys för att få en uppfattning om vad medarbetarna anser om sin arbetssituation. Fokusgrupp 2 lyfte fram att denna enkät medförde vissa problem då mångfalden bland medarbetarna i verksamheten är stor, och brister i det svenska språket förekommer, vilket har betydelse för resultatet.

Deltagarna i Fokusgrupp 1 var mycket stolta över de index som verksamheten visade. De menade att här visade sig den delaktighet och ansvar de upplever sig ha för sitt arbete. Vår tolkning av deltagarnas uppfattning av medarbetarenkätens utfall är att inställning och utgångsläge är av stor betydelse. Upplevs momentet som besvärande innebär detta att svarsfrekvensen minskar samt ej heller medför tillförlitligt resultat. Vidare anser vi att känslan av laganda var stor bland medarbetarna i fokusgrupp 1 vilket kan ha en viss påverkan på medarbetarenkätens resultat.

Slutdiskussion

Av vår undersökning framgår att ledarskapsrollen är ett komplext begrepp som innebär en rad förutsättningar som är viktiga för att ledarskapet och dess organisation ska fungera väl. Vi har även funnit att dessa förutsättningar kan kopplas till våra teoretiska aspekter vad gäller ledarskapets roll i organisationen och dess medarbetare. I detta avslutande avsnitt framhålls och diskuteras de samband mellan viktiga förutsättningar vi kunnat utläsa ur materialet. Även reflektioner som gjorts avseende materialet kommer att diskuteras samt presentera ett resonemang kring studiens trovärdighet och den kunskap arbetet givit oss.

I materialet framkommer att tiden är viktig. Det visar på att det finns ett tydligt samband mellan tillgängligt tidsutrymme och möjligheten till delaktighet. Vidare finner vi ett samband mellan delaktighet och upplevelsen av möjlighet till personlig och kunskapsmässig utveckling. Tidsutrymmet bör även ha en stor betydelse för att ledarna ska kunna ge sina medarbetare den information och den personliga närvaro de har behov av samt att utveckla en vi-anda och en samhörighet. Utifrån detta drar vi slutsatsen att tidsutrymmet är av stor vikt för ett lyckat ledarskap.

Kommunikationen har visat sig i vår studie vara viktig för att medarbetarna ska känna delaktighet, motivation och engagemang i arbetet. Vi anser det därför vara av stor vikt att beakta kommunikationens betydelse för medarbetarnas delaktighet och motivation. Även återkoppling och uppskattning är centrala faktorer i materialet. Också dessa faktorer har visat sig utgöra ett positivt incitament i medarbetarnas arbetssituation, varför vi anser att även dessa faktorer är viktiga att beakta.

Vår empiriska undersökning visar att alla deltagare i de båda fokusgrupperna oavsett vilket ledarskap de arbetar under, upplever ovannämnda faktorer. Detta visar att, finns

de förutsättningar som tidigare nämnts mellan ledarna och dess medarbetare, är det ingen skillnad att arbeta under ett två respektive en ledare. Vi vill poängtera urvalet i fokusgrupperna, alla deltagare arbetar direkt under verksamhetschefer respektive verksamhetschef. Då fokusgrupp 1 arbetar i en verksamhet där enhetschefer inte existerar, arbetar de därmed direkt under de båda ledarna. Detta innebär att de båda ledarna når längre ut i verksamheten, och blir i och med detta, mer synliga för medarbetarna i hela verksamheten. Organisationens struktur som bygger på att ansvaret delegerats ut i organisationen, medför att medarbetarna känner ansvar och inflytande över sitt arbete samt har god insyn i hela verksamheten. Vad gäller de båda ledarna i denna studie, som på ett föredömligt vis, enligt deltagarna, sänder ut budskapet till sina medarbetare att öppenhet, rak kommunikation och delaktighet är några av nycklarna till ett brett samarbete.

Vad gäller deltagarna i fokusgrupp 2 som arbetar under en ledare innehar de befattningar som enhetschefer eller liknande. Detta innebär för vårt resultat, att dessa deltagare besitter en position med personalansvar som inte existerar i den verksamhet där de båda ledarna är verksamma. Vidare blir då slutsatsen, att det var ett fåtal av verksamhetschefens alla medarbetare som upplevde de ovan nämnda faktorerna, vad medarbetarna som arbetar längre ut organisationen har för erfarenhet av de aspekter vi undersökt i förhållande till verksamhetschefen, visar inte vår studie.

Det delade ledarskapet i vår studie visar således på fördelar ur ett medarbetarperspektiv, men viktigt att beakta i denna diskussion är, att det delade ledarskapet är väl fungerande samt att organisationens struktur är avgörande för medarbetarnas upplevelser.

När det gäller resultatets trovärdighet är vi inledningsvis medvetna om att det finns fler aspekter som kan ha ett samband med hur medarbetare upplever att arbeta under ett delat ledarskap. Vidare har urvalet av deltagarna i fokusgrupperna skett selektivt där kontaktpersonerna på respektive förvaltning valde ut deltagare till vår studie. Detta kan ha inverkat på uppriktigheten i fokusgruppsintervjuerna samt medfört att de upplevelser vi fångat upp fångats av deltagarnas eventuella merengagemang och mer positiva inställning till sina ledare. Vi tror dock inte detta inverkat negativt på undersökningen eftersom kontaktpersonerna varit lyhörda när det gäller våra önskemål om deltagare till fokusgrupperna, deras skilda befattningar och därigenom skilda perspektiv. Vidare valdes en kvalitativ metod för undersökningen med fokusgruppsintervjuer för att fånga den interaktion som sker i gruppen vilket gav en givande empiri till studien. Då det empiriska materialet bekräftar olika teoretiska antaganden, borde ovanstående inte ha inverkat negativt på resultatet. Denna undersökningsmetod anser vi kan användas med fördel vid en fortsatt forskning i ämnet. Dock skulle antalet fokusgrupper vara fler. Vi vill också framhålla den problematik vi haft med vårt urval då det var svårt att finna en referensgrupp som motsvarar den verksamhet som de båda ledarna verkar i. En intressant vinkling på ämnet skulle vara att jämföra två, från varandra vitt skilda verksamheter där delat ledarskap förekommer, och gärna då med olika organisationsstrukturer för att eventuellt finna nya perspektiv och upplevelser för hur medarbetare upplever att arbeta under ett delat ledarskap.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (2000). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Daleke Grafiska AB.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsmiljöinspektionen. (2002). *Ohälsa och negativ stress i arbetsliv och förändring*. Ödeshög: Danagårds Grafiska AB.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bang, H. (1994). *Organisationskultur.* , Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Deci, E., Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social and devet and well-being. *American Psychologist*, 68-78, 669-676.
- De Vaus, D. (2001). *Research Design in Social Reasearch*. London: British Library Cataloguing in Publication data.
- Döös, M., Wilhelmsson, L., & Hemborg, Å. (2003). Delat ledarskap som möjlighet. Wilhelmsson, L (red), *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik*. (ss. 182-211). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M., & Wilhelmsson, L. (2003). ”Delat ledarskap – en trend i vardande?” von Otter, C (red), *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete* (ss.323-344). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Erikson, P. W. (1992). *Planerad kommunikation - om information som konkurrensmedel*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Furnham, A. (2001). *The psychology of behaviour at work*. Hove: Psychology Press.
- Granberg, O. (1998). *PAOU Personaladministration och organisationutveckling*. Natur och kultur: Stockholm.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2: a upplagan). Studentlitteratur: Lund.
- Håkansson, K. (1995). *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Sociologiska institutionen: Göteborg.

- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur: Lund.
- Jeding, K., & Theorell, T. (1999). Arbetets uppläggning och hälsa. S. Marklund, (red), *Friskt arbetsliv*. (s. 37-53). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Leyton, A. C. (1970). *Att kommunicera*. Stockholm: CA Strömbergs bokförlag AB.
- Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, N. (1991). *Management för alla*. Liber: Arlööv.
- Obert, C., & Forsell, M. (2001). *Fokusgrupp – ett enkelt sätt att mäta kvalitet*. Höganäs: Kommunlitteratur AB.
- Pincus, J. D., & De Bonis, J. N. (1995). *Top Dog- en annorlunda bok om ledarskap*. Borås: Werner Söderström.
- Tullberg, M. (1988). *Hej, är det du som är chef? En bok om arbetsledning inom barnomsorgen*. Nordstedts: Stockholm.
- Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Natur och kultur 1991.
- Rydén, J. (2003). *Delat ledarskap*. [Opublicerad rapport] Göteborgs stad Torslanda.
- Wahlund, I., & Nerell, G. (1976). *Tjänstemännens arbetsmiljöer – hälsa och välbefinnande*. Stockholm: Tjänstemännens Centralorganisation.
- Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper – om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Studentlitteratur: Lund.
- Yrkesinspektionen.(2000). *Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring*. Göteborg: Media Graphic AB.