



GÖTEBORGS UNIVERSITET

*Institutionen för socialt arbete*

# MEDARBETARPERSPEKTIV PÅ DELAT LEDARSKAP

Magisterprogrammet i ledarskap

**D-uppsats**

Författare: Birgitta Strandin

Handledare: Eva Palmblad

Vårterminen 2008

## FÖRORD

Sista punkten är satt och det har varit en mödosam resa. Skulle kunna beskriva det som ett maratonlopp. Löprundan har haft långa uppförsbackar och korta nedförslut, det har varit småbackigt och motigt, oändligt långa rakasträckor som aldrig verkar ta slut. Ibland har jag upptäckt någonting nytt, ett träd, en sjö, en fin vy. Ja, så här har det känts under resans gång, Valet att kasta in handduken har föresvävat mig, men utmaningen att ro arbetet i land har övervunnit, därför sitter du nu med min färdigskrivna uppsats i din hand. Det är många jag vill tacka som på olika sätt har peppat, coachat och hejat på. Ett varmt tack till medarbetarna som tog sig tid att medverka i min undersökning. Utan er hade jag aldrig kunnat genomföra min studie. Tack till min handledare Eva Palmblad som hjälpte mig med värdefulla synpunkter och betydande vägledning. Tack till mina medarbetare som har stått ut med att ha en chef som periodvis varit dåligt fokuserad och mentalt frånvarande, ni har all min respekt för allt professionellt socialt arbete ni utför. Susanne, min vän och förebild i ledarskap, du hjälpte mig att hålla modet uppe när självkritiken var som störst, Tack. Katarina min härliga vän som med glädje fattade tag i rödpennan och korrekturläste min text under nattens timmar, dig vill jag mer än en gång tacka för att du hjälpte mig med redigering av text, källhänvisningar, coachning, jag kommer att sakna dig oändligt mycket när du och din familj ger er iväg på er livs resa. Sist men inte minst mina barn Linnéa och Victor som tålmodigt väntat på att mamma skall bli klar vid datorn, ni är det bästa jag har och jag älskar er över allt annat.

## **SAMMANFATTNING**

Titel: Medarbetarperspektiv på delat ledarskap

Författare: Birgitta Strandin

Nyckelord: Medarbetarskap, delat ledarskap, ledarskap

Studiens syfte var att undersöka delat ledarskap i ett medarbetarperspektiv. De övergripande frågeställningarna var medarbetarnas arbetsinnehåll och medarbetarnas upplevelse av och uppfattning om delat ledarskap. Studien är en kvalitativ ansats där semistrukturerad intervju valdes. Studien är baserad på sju intervjuer med pedagoger som har erfarenhet av delat ledarskap. Två grundskolor och en förskola i två kommuner ingår i studien. En grundskola är belägen i en stadsdel i Göteborg, en grundskola och en förskola i en kranskommun till Göteborg. Undersökningen konstaterar att de enda skillnaderna som det delade ledarskapet uppvisar jämfört med vanligt ledarskap är att med fler än en chef, som i samtliga fall består av man och kvinna, får man personer som kompletterar varandra beträffande styrkor och svagheter. Chefer är mindre trötta och tyngda eftersom de delar på arbetsuppgifterna, respondenterna ansåg att chefernas tillgänglighet inte hade ökat, cheferna var ofta på möten. Medarbetarsamtalen har brister gällande innehåll och kompetensutveckling, lönesamtalen kan knappast betraktas som samtal och pedagogernas arbetsuppgifter är många och skiftande där uppdraget är otydligt och splittrat.

# INNEHÅLL

<b>FÖRORD</b>	2
<b>SAMMANFATTNING</b>	3
<b>1. INLEDNING</b>	6
<b>2. SYFTE, FRÅGESTÄLLNING, AVGRÄNSNING</b>	9
<b>3. BAKGRUND</b>	10
3.1 Synen på medarbetaren-en historisk överblick	10
3.1.1 Scientific Management	10
3.1.2 Human Relation rörelsen	12
3.1.3 Total Quality Management	14
3.2 Centrala ord av betydelse	15
<b>4. TIDIGARE FORSKNING</b>	16
4.1 Organisationens uppbyggnad	16
4.2 Relationer	17
4.3 Att vara ledare	18
4.4 Medarbetarskap	19
4.5 Delaktighet	20
4.6 Genus, kvinnor, män och ledarskap	22
4.7 Delat ledarskap på frammarsch	24
<b>5. STUDIENS TEORETISKA UTGÅNGSPUNKT</b>	27
<b>6. METOD</b>	30
6.1 Metodansats	30
6.2 Urval	31
6.3 Intervjuguide	31
6.4 Genomförandet	32
6.5 Bearbetning av empiri	32
6.6 Forskningsetiska principer	33
6.7 Reliabilitet	33

6.8 Validitet	34
6.9 Källkritik	34
<b>7. RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS</b>	<b>35</b>
<b>7.1 Medarbetarens arbetsinnehåll</b>	<b>35</b>
7.1.1 Ansvar	37
7.1.2 Påverkan, delaktighet, kommunikation	37
7.1.3 Vad är lustfyllt och roligt med jobbet	38
<b>7.2 Medarbetarens upplevelse av och uppfattning om delat ledarskap</b>	<b>41</b>
7.2.1 Relationer	41
7.2.2 Effekt	43
7.2.3 Medarbetarsamtal och Lönesamtal	46
7.2.4 Utveckling	48
<b>8. SLUTDISKUSSION</b>	<b>51</b>
8.1 Diskussion	51
8.2 Slutsats	53
8.3 Metodkritik	53
8.4 Förslag på fortsatt forskning	54
<b>REFERENSLISTA</b>	<b>55</b>
<b>APPENDIX 1</b>	<b>58</b>
<b>APPENDIX 2</b>	<b>59</b>

## 1. INLEDNING

Jag har arbetat med socialt arbete under hela mitt yrkesverksamma liv och intresset för människor har alltid funnits. Fortfarande efter 20 år tycker jag det är roligt, spännande och utvecklande. Sedan några år tillbaka arbetar jag som första linjens chef och mitt ansvar förutom budget och arbetsmiljö är att ansvara för medarbetare som står närmast den operativa verksamheten. Hösten 2005 började jag studera på institutionen för socialt arbete, Magister i ledarskap och mitt intresse för delat ledarskap väcktes. Vid ett par tillfällen träffade jag personer som valt att dela sitt ledarskap och min nyfikenhet blev allt större. Hur uppfattar och upplever egentligen medarbetarna sina chefers ledarskap. Min förhoppning är att jag bidrar med lite kunskap om området och att chefer som har tänkt dela eller redan delar sitt ledarskap får med sig några tankar i sin fortsatta utveckling.

Den gemensamma och grundläggande strävan i ledarskap är att förmå grupper att inrikta sina ansträngningar mot gemensamma uppgifter och mål enligt flera forskare som definierat begreppet ledarskap. Ledarskap handlar om att påverka människors beteende och uppfattningar. Skillnaden mellan olika ledarstilar är att utvecklingen har gått från auktoritär ledarstil till en mer demokratisk ledarstil där individer i stor utsträckning är delaktiga i organisationens utveckling (Wolvén, 2000). Their (1998) menar att ledarskap innebär en aktivitet, en strävan i rörelse mot eller en förändring till någonting. Processen och rörelsen är framtidsinriktad och förutspår en morgondag. En insiktsfull ledare förstår att om organisationen skall överleva och må bra och växa går processen via människorna i arbetet. Wennberg och Norberg (2007) menar att en ledares uppgift är att vara gränssättare vilket innebär att visa beslutsamhet och respekt samt hålla fast vid det som bestämts. Att betrakta sina medarbetare som fullt dugliga, kompetenta vuxna människor förutsätter en god kommunikation.

Wennberg och Norberg (2007) menar att tydlighet handlar om att våga ta ansvar för innehållet i sitt budskap. Genom att våga med tydligt ledarskap utan att återgå till auktoritärt ledarskap har sin grund i människosyn och den innehåller en äkta tro på människor lika värde. Genom krav, ansvar, utmaningar och uppföljning utvecklar människor oanade förmågor. En tydlig chef som möter medarbetare med respekt och genom aktivt lyssnande behöver inte känna sig missförstådd eller skylla på omständigheter som innebär att medarbetarna uppfattar sin chef

som bräcklig (a.a.). Flera forskare har definierat ledarskap och chefskap, Thylefors (2007 s 63) använder följande definition ”*En chef är en person som formellt utsetts att ha en chefsbefattning, d.v.s. han eller hon har en organisatoriskt underställd personal. En ledare är en person som har mer socialt inflytande än andra i ett socialt sammanhang, syftet med chefsbefattningen är att chefen skall utöva ledarskap*”. Thylefors menar att det inte blir meningsfullt att betrakta någon som ledare om påverkan inte sker mot gemensamma mål, det finns inget ledarskap utan följare.

Thylefors (1991, 2007) menar att maktutövning är grundbulten i ledarskap, att förverkliga sig själv och få vad man vill. Makt är att medvetet påverka människor mot en önskad inriktning för att få ett önskat resultat. Tron på sin egen förmåga och lusten att påverka människors samspel och skapa förändring är att ta ansvar för sitt ledarskap. En organisation skulle inte fungera om det inte fanns duktiga medarbetare som i sitt dagliga arbete använder sin kunskap till vad som är bäst för organisationen. Medarbetare som tar ansvar, tillför kunskap och utvecklar verksamheten till att bli en effektiv organisation klarar sig inte utan ansvarfulla medarbetare. Inriktningen på utbildningen har varit ledarskap och det blev naturligt att i min studie välja ett ämne som fanns inom ramen för detta område.

Jag har valt att undersöka medarbetarens arbetsinnehåll och medarbetarens upplevelse av och uppfattning om delat ledarskap i en lärande organisation. Wallén (1996) beskriver att en grundläggande metod för att ta reda på människors upplevelser och uppfattningar är helt enkelt att fråga dem. Under ett samtal kan man följa personens nyanser i sina svar och man kan anpassa frågorna efter varje individ med följdfrågor. Uppsatsen är en kvalitativ studie där jag har intervjuat sju medarbetare för att ta reda på deras upplevelser av och uppfattningar om delat ledarskap. Dessa sju respondenter arbetar inom förskola och grundskola och deras huvudsakliga arbetsuppgift är att på: ”*Förskolans och skolans demokratiska uppdrag främja lärande om demokrati och värdegrund, mänskliga rättigheter, att verka för inflytande och delaktighet, att förankra värdegrund samt att motverka kränkande behandling*”(www.skolutveckling.se).

### *Disposition*

Avsikten med detta avsnitt är att introducera läsaren i uppsatsen och redogöra för bakgrunden till studien. Därefter formuleras syfte, frågeställning. I inledningskapitlet presenteras synen på medarbetaren, en historisk överblick från nittonhundratalet och fram till dagens syn. Därefter

presenteras centrala ord som är av betydelse, tidigare forskning och studiens teoretiska utgångspunkt. I metodkapitlet beskrivs val av vetenskaplig ansats och presentation av undersökningens validitet och reliabilitet. Slutligen redovisas det empiriska materialet och analys och slutligen slutdiskussion och förslag på fortsatt forskning.



## 2. SYFTE, FRÅGESTÄLLNING, AVGRÄNSNING

### *Syfte*

Det övergripande syftet med studien är att undersöka delat ledarskap i ett medarbetarperspektiv.

### *Frågeställning*

Studien kommer att belysa följande frågeställningar:

- Medarbetarnas arbetsinnehåll.
- Medarbetarnas upplevelse av och uppfattning om delat ledarskap.

### *Avgränsning*

Denna studie avser medarbetarnas arbetsinnehåll och medarbetarnas upplevelser av och uppfattningar om delat ledarskap i en välfärdsorganisation. Två grundskolor och en förskola i två kommuner ingår i studien. En grundskola är belägen i en stadsdel i Göteborg, en grundskola och en förskola är belägen i en kranskommun till Göteborg. I dessa skolor och i förskolan delas ledarskapet av män och kvinnor. Genusperspektivet är ett ämne som är omfattande och förtjänar en egen studie, varför genusaspekten inte belyses i denna studie. En kortare litteratursammanfattning om kvinnors och mäns ledarskap finns med i denna uppsats.

### **3. BAKGRUND**

#### *3.1 Synen på medarbetaren – en historisk överblick*

Social struktur handlar enligt Hatch (2002) inom organisationsteorin om relationer mellan människor och deras positioner samt till människornas tillhörighet inom organisationen. Den kända tyska sociologen, Max Weber presenterade 1947 sin teori där han tänkte sig organisationer som sociala strukturer i form av byråkratier. Hans uppfattning fick stort inflytande inom organisationsteorin när det gällde att skapa en grundläggande förståelse för sociala strukturer som han delade in i auktoritetshierarki, arbetsdelning samt formella regler och tillvägagångssätt. Weber menade att byråkratier består av hierarkier och det speglar en fördelning av makten på olika positioner i en organisation. Auktoritet ger innehavaren av en position rätten att ge order, belöna och bestraffa andra. Den som lämnar sin position lämnar också sin auktoritet till nästa person. Arbetsdelning handlar om att fördela ansvaret i en organisation och fördela arbetsuppgifter till medarbetare och chefer inom olika organisatoriska enheter eller avdelningar. Regler och tillvägagångssätt formaliseras i dokument och det säkerställer att arbetsuppgifter utförs på ett acceptabelt sätt. Kontroll och disciplin som finns i byråkratins hierarkiska strukturer måste upplevas som legitim för att få människor att lyda (a.a.). En organisation har mycket att vinna om samspelet med medarbetarna i första hand baseras på behov, intressen och motivation. Wolvén (2000) anser att farorna med stark kontroll, disciplin och stark regelstyrning minskar och begränsar kreativiteten bland medarbetare, det bidrar generellt inte till att utveckla och mobilisera mänskliga resurser. Byråkratiska organisationer har kommit att bli förknippade med tröghet, långsamhet och okänslighet vilket har ansetts sänka motivationen hos medarbetare och leder i förlängningen till brist på stimulans och helhetstänkande och personlig utveckling.

##### *3.1.1 Scientific Management*

Frederick Taylor en amerikansk ingenjör och industriorganisatör utformade och stod bakom idéerna av Scientific Management. Han var en av de första organisationskonsulterna i USA kring 1900-talet. Taylorismen kännetecknades av en icke humanistisk människosyn där medarbetaren är av naturen lat, trög och passiv. Han påstod också att medarbetarna hade en naturlig tendens att maska. Taylorismen har därför ansetts vara ett instrument för kapitalister som har ett begränsat socialt ansvar. För att utveckla företaget mot maximalt välstånd insåg

Taylor att ledningen och arbetstagare var ömsesidigt beroende av varandra i sin gemensamma uppgift att nå högsta möjliga välbefinnande. Taylor förordade några viktiga principer för att utveckla medarbetarnas effektivitet (Hatch, 2002;Wolvén, 2000).

Taylors centrala antagande var att duktiga medarbetare var villiga att öka sin effektivitet enbart om lönen ökade mer än för en vanlig anställd med motsvarande arbetsuppgifter.

Han införde lönespridning för olika yrkeskategorier och gav medarbetarna prestationslön eftersom han ansåg att medarbetarna arbetade mer effektivt med höjd lön. Han införde ett belöningssystem som var baserat på ackord. Medarbetaren fick betalt på grundval av hur mycket arbete som utförts baserat på en viss tidsenhet. Belöningen gavs antingen i ekonomisk ersättning eller i extra ledighet (Wolvén, 2000).

Genom vetenskapliga tidsstudier kunde man avgöra hur varje moment i ett arbete kunde utföras effektivt. Företagsledningen tog ansvar för standardiseringen utifrån tidsstudier av både metod och arbetsprestation. Medarbetarna skulle göra som de blev tillsagda och företagsledningen tog över medarbetarnas färdigheter och fastställde hur det dagliga arbetet skulle utföras (Wolvén, 2000)

Taylor delade in arbetet i små mätbara enheter och för medarbetaren innebar det att den anställda fick ansvara för några få enkla detaljer i arbetsprocessen. Omväxlingen i arbetet blev små rutinbetonade enkla monotona rörelser. Arbetsuppdelningen innebar att han åtskiljde den intellektuella delen av en arbetsuppgift det vill säga det som hörde till planeringen av en arbetsuppgift, själva utförandet. Detta har ibland kallats för separationen mellan hand och hjärna, medarbetarna betraktades som maskiner och skulle enbart sköta företagets utförande (Wolvén, 2000)

Han ansåg vidare att varje medarbetare skulle placeras där kompetens och kroppskraft kom till sin fulla rätt. Medarbetaren skulle systematiskt tränas för att bli i toppklass för någon arbetsuppgift, hans uppfattning var att alla medarbetare hade förmågan att bli i toppklass och det var företagets ledning som hade skyldighet att uppmärksamma och befordra medarbetare. (Hatch 2002; Wolvén, 2000).

### 3.1.2 Human Relations-rörelsen

Grundaren till human-relation rörelsen Elton Mayo (1880-1949) blev känd för sina teoretiska resonemang och sina experiment på mänskligt beteende då han ansåg att människors prestationer styrs av sociala behov och arbetstillfredsställelse. Han menade att arbetaren måste ses som en människa innan han eller hon ses som en del av organisationen. Till skillnad från taylorismens människosyn modifierades delvis synen på arbetarens roll i organisationen. Det innebar att medarbetaren utöver sina fysiska behov av mat, värme och dryck har behov av uppskattning, trygghet, och beröm. Den anställde har behov av gemenskap det vill säga vara en del i ett socialt sammanhang. Att bli sedd och bekräftad stärker självkänslan och identitetskänslan och detta skapar i sin tur arbetstillfredsställelse och produktivitet. Abraham Maslow, var en av de mest citerade socialpsykologerna som under 1960-talet presenterade en förklaringsmodell för arbetsmotivation i organisationer. Maslow hävdade att våra mänskliga behov följer en hierarkisk ordning, där de grundläggande fysiska behoven som värme, mat, vatten och sömn först måste tillfredsställas innan emotionella och sociala behov tillfredsställs. Maslow beskrev fem nivåer av individens behov som ordnas i nivåer från lägre till högre där fysiologiska behov tillhör den lägre behovsnivån. De högre behovsnivåerna aktualiseras inte förrän de lägre nivåerna är rimligt tillfredsställda (Wolvén 2000). De fem nivåerna är följande:

- *Fysiologiska behov.* Grundläggande behov för människans överlevnad och tillfredsställelse t.ex. mat, värme, kärlek, sömn och sex.
- *Trygghetsbehov.* Behov av trygghet och stabilitet och det omfattar skydd mot rädsla och oro.
- *Sociala behov.* Nära relationer med partner, barn och vänner.
- *Uppskattning.* Självkänsla, självrespekt och bli respekterad. Behovet kan ha inre och yttre dimensioner och den inre dimensionen består av en önskan om styrka, skicklighet, tillit, oberoende och frihet. Den yttre dimensionen består av en önskan om prestige, status, erkännande, uppmärksamhet, värdighet och uppskattning.
- *Självförverkligande.* Det utgör det högsta behovet och avser människans önskan om att kontinuerligt få utveckla sina förmågor.

Maslows slutsats om än en kritiserad och omtvistad slutsats att organisationer måste använda sig av olika faktorer för att motivera människor eftersom dessa ofta befinner sig på olika

nivåer i behovstrappan. Frederick Herzberg en annan känd amerikansk forskare under 1960-talet baserade sin teoribildning på Maslows tankegångar och han skiljer sina arbetsmotivationsteorier mellan hygien och motivationsfaktorer och på vilket sätt dessa är av betydelse för människors prestation och hög arbetstrivsel. Herzberg fann via sin tvåfaktorteori att inre faktorer och själva arbetsuppgiften ökade trivseln och motivationen medan yttre faktorer inte ökade motivationen utan hindrade vantrivseln. För att skapa motivation i arbetet fann han sex faktorer som var och en i sig ökade motivationen. Dessa sex faktorer påverkar arbetstillfredsställelsen positivt och leder till att prestera mera (Wolvén,2000).

- *Prestationer.* Göra ett gott arbete, lösa problem och se resultat av sina prestationer.
- *Erkännande.* En känsla av att ha utfört arbetet väl.
- *Arbetet i sig själv.* Att känna ansvar för och ha kontroll över sin arbetssituation.
- *Befordran.* Konkreta tillfällen då man får en högre ställning.
- *Utveckling.* Möjlighet att lära in nya saker och utvecklas vidare.

De yttre faktorerna, hygienfaktorer hindrar vantrivsel men har ingen motiverande effekt att prestera mer. Herzberg fann att om det saknas en tydlig arbetsledning, mål, visioner, strategier, bristfällig kommunikation, information, status, goda relationer med kollegor och med arbetsledning och brister i arbetsmiljöns utformning leder detta till vantrivsel. Lön fungerar som motivation i stunden men den är således en färskvara, efter att en viss lönenivå har uppnåtts blir lönen en hygienfaktor och lönen är ingen motivationsfaktor på lång sikt (Wolvén 2000; Hällstén och Tengblad 2006; Bergqvist och Lundqvist, 2005).

Till skillnad mot de klassiska Human-Relations idéerna bidrog Hackman och Oldham, Wolvén (2000) med en teori som byggde vidare på Herzbergs tvåfaktorteori och menade att arbetsmotivationen i hög grad påverkades av hur arbetet är utformat. De menade att fem faktorer har en stor betydelse

- *Variation.* Medarbetaren ges möjlighet att använda hela sin kompetens.
- *Helhet.* Medarbetaren arbetar med ett definierat och avgränsat område med en början och ett slut.
- *Betydelsefullhet.* Medarbetaren ges intressanta och utmanande arbetsuppgifter.
- *Frihet.* Möjlighet för medarbetaren att påverka sina arbetsuppgifter.
- *Feedback.* Återkoppling från chef om hur arbetet utförts.

Forskarnas slutsatser är viktiga men bör inte övertolkas, de fysiska och sociala faktorerna är betydelsefulla för medarbetarens hälsa och motivationen för att förebygga vantrivsel (Wolvén, 2000).

### *3.1.3 Total Quality Management*

Inom TQM hävdas att nyckeln till en framgångsrik organisation är tydlig struktur med delaktiga medarbetare vars ansvar och befogenheter är väldefinierade och att de självständigt styr det egna arbetet mot verksamhetens övergripande mål.

Ledarskapets betydelse betonas i TQM även om synen blivit förändrad på ledarens roll och funktion. Visioner anses viktiga för verksamhetsstyrningen och det ses som nödvändigt att gemensamt språk och gemensamma värderingar skall genomsyra organisationen. Människosyn har fått en alltmer framträdande roll och synen har delvis handlat om hur den enskilda människan skall förhålla sig till sig själv och till det egna jaget. Till stor del handlar synen på människan om förhållanden till omgivningen och till omvärlden. Kvalitet avser att leverera en vara eller tjänst till en viss specificerad mätbar standard, satt i relation till brukaren och kundens upplevelse. Kvalitetsrörelsen går ofta under namnet TQM och innefattar flera metoder för att mäta kvalitet, kvalitetssäkring och kundnöjdhet. Syftet med TQM är att skapa en helhetssyn av verksamheten med hjälp av olika processer där alla har ett samband och bildar en helhet. Kvalitet är ingenting man uppnår en gång för alla, det är en ständig pågående utveckling om förbättring och förnyelse. Ledarens roll är att skapa klimat för självstyrning och eget ansvar, stödja medarbetarna att upprätthålla värderingar som uppmuntrar dem att alltid sätta brukaren eller kunden i centrum. Makten skall ligga hos medarbetarna som är närmast brukaren och kunden. Målet är att skapa en lärande organisation där kunskaper och erfarenheter tas tillvara och delas med andra både inom och utanför den egna organisationen. Det förutsätter kreativa och delaktiga medarbetare som kan samarbeta och en vilja att utveckla sin kompetens. Kundfokuseringen kräver kontinuerliga mätningar och analyser av vad som kan förbättras i en organisation och mätningarna skall mätas ur brukaren och kundens synvinkel (Bejerot & Hasselbladh, 2002). TQM handlar i första hand om att fokusera på ständiga förbättringar av den befintliga verksamheten. Inom TQM finns flera metoder för att mäta kvalitén och en mera känd metod är balanserade styrkort som lanserades av Robert Kaplan och David Norton. Enligt Lindvall (2001) skall balanserade styrkort utveckla en styrning som stödjer enkelt lärande. Information skall användas för att organisationer och företag skall bli bättre på att utveckla ny kunskap. Balanserad styrning

handlar om att hantera balansgången mellan stabilitet och förändring i en organisation. Styrkortet består enligt Kaplan och Norton (Thylefors 2007 s 30) av fyra mätområden, *finanser, kunder, inre processer samt lärande och förnyelse/utvecklig*. Thylefors menar att en chef som använder balanserade styrkort är i första hand intresserad av att använda personalens resurser till en förbättring av verksamheten.

### *3.2 Centrala ord av betydelse*

I studien används ord som är av betydelse och behöver förklaras. För att öka läsbarheten följer nedan definitioner som är av betydelse. Fler forskare har valt att definiera chef och ledare. Thylefors (2007) menar att en chef är en person som formellt är utsedd att ha chefsbefattning med underställd personal. En ledare är en person som utövar mer socialt inflytande än andra i ett socialt sammanhang. Studien har inte som syfte att göra någon åtskillnad i definitionen mellan chef och ledare.

*Medarbetarskap*, avser hur medarbetaren hanterar relationen till arbetsgivaren, till det egna arbetet, till sitt eget ansvar av gränsdragning mellan arbetsliv och privatliv. Hur medarbetaren förhåller sig till sina kollegor och andra medarbetare och till sin närmaste chef (Hällstén & Tengblad, 2006).

*Delat ledarskap*, två eller flera chefer delar på ledarskapet i en organisation där cheferna har likställt ansvar och befogenhet. Ordet dela har innebörden både av att dela upp och att ha gemensamt ansvar (Döös m fl, 2006).

*Chef*, en person som är formellt utsedd att ha chefsbefattning med underställd personal. En formell chef har mandat såväl uppifrån som nedifrån (Thylefors, 2007)

*Ledare*, en person som utövar mer inflytande än andra i ett socialt sammanhang. (Thylefors,2007)

## 4. TIDIGARE FORSKNING

Avsikten med den teori som redovisas i det här kapitlet är att ge läsaren inblick i ledaren och medarbetarens roll i ett medarbetarperspektiv. Avsnitten belyser delar som är av betydelse för att utveckla medarbetarskap där delaktighet, ansvar och roller i en organisationens har stor betydelse.

### 4.1 Organisationens uppbyggnad

En organisation som styrs av en gemensam vision med klara mål för sin verksamhet ger större möjligheter för sina ledare att ta självständiga beslut som leder fram till målet. Arbetet med att skapa en gemensam vision är ett mödosamt arbete och alla i organisationen måste involveras på ett eller ett annat sätt. En effektiv organisation kan bara byggas med ledarskap som anpassas till aktuella problem, till den grupp man leder och till den omgivning där beslut tas. Ledarens främsta uppgift är att bygga en organisation som förmår ta rätt beslut i rätt tid (Åhlström, 2007).

Hjalmarsson (2003) beskriver hur en samspelsinriktad ledning utformas och vilka spelregler som kännetecknar en fungerande ledning som skapar motivation, engagemang och lust i såväl ledning som medarbetare. Lust, vilja, aktivt ansvar och aktiv medverka är fyra spelregler som gäller för utvecklingsarbetet i en fungerande samspelsinriktad organisation. Var och en som arbetar i en samspelsinriktad organisation tar primärt ansvar för sin arbetsglädje och sin arbetsmiljö. Att vara delaktig för helheten och se till organisationens bästa är allas ansvar.

Granström (2000) konstaterar att olika organisationsstrukturer påverkar människor i deras syn på arbete och på grupperns samarbete. Han gör en jämförelse mellan tre strukturer, *hierarkisk organisation*, *matrisorganisation* och *en teamorganisation* men oavsett vilken modell en organisation väljer är chefens roll viktig. Det som kännetecknar de olika organisationsmodellerna är att i den hierarkiska organisationen lyder underställda blint, chefen ger order och anger tonen och driver verksamheten, alla vet sin plats. Inom matrisorganisationen ansvarar chefen för att prioriteringar och resurser tilldelas inom de olika verksamhetsområdena så att uppdrag kan genomföras. I en matrisorganisation är medarbetaren betydligt friare i sitt självbestämmande och kreativitet uppmuntras inom givna gränser. Inom en teamorganisation samordnar chefen mellan sina olika team och ser till att beslut blir fattade. I teamorganisationen krävs att medarbetaren samordnar och erbjuder sin



kompetens för att lösa problem. Skillnaderna mellan de olika organisationsmodellerna är hur organisationen styrs av policys, regler och bestämmelser.

Lantz, och Wäreborn, Schultz, (2006) författarna till "Riv stuprören" menar att flera av våra organisationer är funktionellt och hierarkiskt uppbyggda vilket hindrar organisationen att arbeta horisontellt. Uppdelningen i avdelningar och enheter ger tydliga gränser för ansvar och befogenhet och visar på bestämda vägar för beslutsfattande och informationsspridning. Ekonomin är överordnad och ofta detaljrik vilket får till följd att all utveckling sker inom ramen för den befintliga strukturen. Det innebär att all verksamhet styrs, mäts och följs upp vertikalt. De ständiga kraven på att hålla nere kostnader leder ofta till att servicen till medborgarna försämras. Det blir inga pengar över för att samverka med andra. Den hierarkiska uppbyggnaden gör det lätt att skylla ifrån sig på varandra och man blir mer tydlig som chef att hålla ifrån sig arbete som inte ingår i enhetens ansvar. "Det är inte mitt bord" är ett vanligt sätt att bemöta frågor som inte rör ens ansvarsområde. Med funktionellt uppbyggda organisationer finns det risk att det skapas negativa beteendemönster bland medarbetare och chefer. Beteendemönster som enbart är bra för den egna enheten och därmed förvärras stuprörproblemen och ingen vill riktigt ta ansvar för helheten. Den enskilde medarbetarens kompetens och kreativitet tas inte på allvar fullt ut utan den funktionella yrkesbakgrunden har blivit viktigare. Medarbetarna blir mer och mer specialiserade och det blir svårare att föra en diskussion över enhetsgränserna. Det ökar klyftorna på arbetsplatserna. Kunden och brukarens behov skall stå i centrum, genom att identifiera vilka hinder som uppstår innan behovet har tillgodosetts inom den egna organisationen är det möjligt att förändra och arbeta horisontellt. Processen bygger på delaktighet från alla inom organisationen och tron på att förändring är möjlig.(a.a)

#### *4.2 Relationer*

Att arbeta i en organisation där ledare skapar ett klimat där medarbetare är villiga att uttrycka sina egna sanningar och lyssna på andras sanningar är att förhindra sörjiga relationer. Sörjiga relationer uppstår när människors uppfattningar om varandra bygger på fantasier och påhittade historier. För att undvika sörjiga relationer och istället förändra detta till klarare relationer behöver vi förstå fakta om vårt mänskliga medvetande. Människor skapar perceptioner (uppfattningar) det vill säga den process som äger rum mellan människor och som gör att vi med alla våra sinnen uppfattar oss själva, andra och vår omvärld. Individer som samarbetar med varandra skapar dagligen föreställningar om varandra. Till stor del är

perceptioner omedvetna för oss och ger oss information från våra sinnen. Våra perceptioner blandas med signaler från vårt inre, det kan handla om uppväxt, attityder, värderingar och vår stämning för stunden. Dessa signaler skapar olika upplevelser när man möter människor som har samma yttre signaler. När människor som arbetar med varandra hittar på historier om varandras upplevelser utan att kontrollera fakta uppstår sörjiga relationer och då är det omöjligt att uppnå ett bra team eller en bra organisation. Om medarbetarens dag präglas av hemlighetsmakeri och ryktesspridning finns det risk för utmattning i någon form (Busch, 2001).

#### 4.3 Att vara ledare

Att bli chef innebär ett stort ansvar och stort förtroende från olika parter i en organisation. En chef förväntas vara en förebild och har en avgörande betydelse för organisationen. Blenberger (2007) har utvecklat *Etisk kod för chefer*, vilket är en vägledning för att som chef kunna göra välgrundade bedömningar inom det egna ansvarsområdet. Etik som kommer från grekiskan *ethos* vilket betyder sed, är en uppsättning regler för uppträdande och förhållningssätt ([www.sv.wikipedia.org/wiki/Etik](http://www.sv.wikipedia.org/wiki/Etik)). Grundfrågan är hur vi uppfattar våra medmänniskor och värden i livet, vilket ansvar har jag och vilken person är jag. Författaren menar att i rollen som chef ingår makt och ansvar och det krävs en stor mogenhet och etisk medvetenhet eftersom rollen påverkar andra människors arbete och liv. En chef är en person som många har åsikter om, chefen är ofta utsatt för kritiska bedömningar och alla har klara uppfattningar om hur en chef bör vara. Chefen får uppmärksamhet och blir granskad och det krävs ett stort mått av skicklighet och mod att vilja vara i rollen. Vanligast är att chefen ofta blir kritiserad för saker som ligger utanför chefsrollen och ibland står inte förväntningarna i proportion till vad som är rimligt för en chef. Medarbetaren är organisationens viktigaste resurs och alla chefer oavsett nivå har ett ansvar för att skapa bra arbetsklimat, en positiv arbetsplatsen och en respektfull generös social miljö. Chefen måste handskas korrekt med sina olika roller till medarbetarna och att sammanblanda sin arbetsroll och vänskapsroll kan ge vissa komplikationer. Vem är medarbetaren till för och hur skall en chef agera inför sina medarbetare, är en balansgång där utgångsläget är att alla skall behandlas med värdighet och respekt. Ett gott chefskap är att utveckla och upprätthålla sin yrkesskicklighet. Förmågan att göra omdömesgilla val är knutna till handlingar men det betecknar även en hållning hos en chef. Chefen skall vara förebild både inom och utanför sin organisation och de egenskaper som behövs är vidsynthet, tolerans, kritisk självinsikt och humor (Blenberger, 2007).

Bakom alla ledarskapsteorier ligger frågan om effektivitet och vilka ledaregenskaper som behövs för framgång. Thylefors (2007) anser att den ideala ledartypen inte finns, Paul Hersey och Ken Blanchard (Thylefors 2007) lanserade situationsanpassat ledarskap som enligt författaren kanske är den mest kända och mest omsatta modellen i olika ledarutvecklingsprogram. Ett flertal modeller har lanserats efterhand, men nyckeln till framgångsrikt ledarskap är att finna medarbetaren där hon är. Författaren menar att verksamheter har som uppgift att nå organisationens mål och för den uppgiften krävs motiverad och tillfredsställd personal. En chef måste kunna förena både verksamhetens uppdrag och omsorg om personal och strukturering av arbetssituationen.

#### *4.4 Medarbetarskap*

Tengblad och Hällstén (2003) hävdar att chefens uppgift är att vara närvarande och se till att ansvarsfördelningen bland medarbetare fungerar. Ansvaret skall anpassas till medarbetarens förmåga, kompetens och individualitet. Delaktighet förutsätter att det finns en närvarande chef. I en organisation med ett välutvecklat medarbetarskap tar medarbetaren ett stort ansvar i det egna arbetet och medarbetaren är mån om att samverka med kollegor och bidrar till en god stämning på arbetsplatsen. Det måste finnas en balans mellan vilket ansvar medarbetaren vill ta och vilket ansvar medarbetaren får ta. Alla människor har en önskan om att bli sedda och bekräftade och arbetsbelastningen måste anpassas efter individuella förutsättningar, det måste finnas en balans för att ansvaret skall kännas meningsfullt.

Medarbetarens perspektiv och erfarenheter i en organisation där delat ledarskap tillämpas är ett område som har kunskapsluckor och Hällstén och Tengblad (2006) har i sin forskning uppmärksammat hur medarbetaren hanterar sina relationer med sin chef och vad som krävs av medarbetaren och chef för att samspelet skall utvecklas och fungera. Relationen mellan medarbetare och ledare är av stor betydelse för organisationens utveckling där medarbetaren känner sig delaktig, uppmuntrad och lyssnad på. En nödvändig förutsättning för att en organisation skall utvecklas är att medarbetarna lär sig ny kunskap. Författarna menar att medarbetarskap i praktiken handlar om hur medarbetaren hanterar relationen till arbetsgivare och till övriga medarbetare. Ett medarbetarskap innebär ett aktivt förhållningssätt och ett ansvarstagande för sig själv och för sina arbetskamrater. Ett myndigt medarbetarskap vilar på fyra begrepp, förtroendefull relation, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Medarbetare och arbetsgivare har både rättigheter och skyldigheter att efterleva och det finns en ömsesidighet i förtroendet

mellan ledare och medarbetare. Genom att utveckla och använda de anställdas kompetens maximalt skapas en medarbetarskapsprocess.

Senge (1995) anser att det borde få vara en självklar del i arbetet att få utveckla sina färdigheter och sina kunskaper. Den enskilda individens utveckling är ingen garanti för att organisationen utvecklas men det är en oumbärlig förutsättning för det personliga växandet och lärandet. Lärande är att öka förmågan att nå de resultat man eftersträvar, inte att skaffa mer information.

Kinlaw (1995) menar att skapa medarbetarskap är att flytta makt och beslutsfattande långt ner i organisationen och låta medarbetaren som står närmast problemet utföra arbetsuppgiften. Låt arbetslag styra sig själva och som chef visa förtroende för medarbetarna och lita på att medarbetarna gör vad som är bäst. Medarbetare vill inte ha någon överordnad som lägger sig i deras arbete, eftersom det uppfattas som om man inte litar på deras kompetens. Att förändra ansvarsfördelningen vilket innebär att medarbetaren tar över en del av ledarens funktion skapar möjligheter för ledaren att bli mer av entusiasmerare och visionsskapare. Det måste dock råda balans mellan ansvar och frihet eftersom organisationen aldrig kan frånta sig sitt ansvar över individen.

#### 4.5 Delaktighet

Enligt Blanchard (1999) betyder empowerment egenmakt som under 1980-talet blev ett snabbt modeord med många löften och ringa substans. Ordet empowerment har misstolkats av chefer och medarbetare och begreppet handlar om hur man i en hierarkisk struktur får människor att styra sig själva. Hällstén och Tengblad (2006) menar att syftet med empowerment är att sprida och delegera makt i syfte att öka medarbetarnas känsla av delaktighet och minska byråkratin. Missuppfattningarna är att många och i själva verket handlar empowerment om hur organisationen skall hantera sina medarbetare. Empowerment är att frigöra människors inre kraft för att nå enastående resultat. Kärnan enligt författarna är att *”empowerment handlar om att frigöra de kunskaper, erfarenheter och motivationskrafter som människor redan har men som blir gravt underutnyttjade”* (Blanchard s. 14). Cheferna måste vara beredda att dela med sig av information som är både bra och dålig, ledningen vinner medarbetarens tillit och medarbetaren uppfattar att ledningen räknar med dem. Personer som utövar egenmakt vet inom vilka gränser och strukturer de kan handla självständigt. Medarbetaren vet vilka regler, rutiner, och principer som är utformade inom

arbetsplatsen och vad de inte kan göra. Att arbeta i team och tillåta självstyrande grupper för att genomföra beslut kräver ansträngningar av alla om det skall bli ett önskat resultat (Blanchard, 1999; Hällstén & Tengblad 2006).

Joanne, B Ciulla, (Hällstén och Tengblad 2006) menar att ledarskap har en etisk koppling och är en position. Hennes teori bygger på en ömsesidig relation mellan ledare och medarbetare. Hon har fyra centrala etiska begrepp förknippade med egenmakt. För att lyckas med en ömsesidig relation mellan ledare och medarbetare behövs tillit, respekt, lojalitet och ansvar. Dessa etiska begrepp måste kopplas till sanning och ärlighet. Om chefer inte agerar ärligt med att de vill fördela ansvar, uppmuntra tillit och visa respekt kommer deras ledarskap att undergräva respekten för att ta initiativ till egna idéer och medarbetarna kommer att arbeta som tidigare.

Hällstén och Tengblad (2002) hävdar att i medarbetarskapet ingår ansvarstagande och förmåga att arbeta självständigt, det handlar om förhållandet mellan två jämbördiga parter. I en organisation med ett välutvecklat medarbetarskap är medarbetarna, förutom att de tar stort ansvar för sitt arbete, också måna om att samverka med kollegor och att bidra till en god stämning och kamratskap på arbetsplatsen. I det goda medarbetarskapet försöker medarbetarna finna en balans mellan att vara lojal mot arbetsgivaren, mot arbetskollegorna men också mot sig själv som individ och sin familj. Personalansvar och medarbetarskap utövas med andra ord alltid i samspel och behöver därför förstås i relation till varandra.

Organisationen måste ta ett aktivt ansvar för samtliga anställda samtidigt som individen måste ta ett ansvar för den egna situationen och den individuella utvecklingen. Med stort medarbetaransvar kommer personalens motivationsfaktorer att förändras och individen utvecklar ofta en stark identitet med organisationen. Medarbetaren går inte till jobbet enbart för att få ut sin lön utan det blir en viktig del i självförverkligandet. Sammanhållningen och trivseln på jobbet är en viktig del för att medarbetarna skall känna stark samhörighet med organisationen, att medarbetarna står bakom samma värderingar och har gemensamma mål.

Hällstén (2003, 2006 ) anser att etik är en del av vår vardag och i alla våra handlingar måste hänsyn tas till andra människors idéer, tankar och känslor. Som ansvarig chef handlar det om relationen till medarbetarna, där tillit och förtroende eftersträvas och strävan är efter någonting gott. Den första dygdetikern- Aristoteles menade att inneha dygder innebär att man är en klok människa, begår rätt handling på rätt plats i rätt ögonblick. Organisationer behöver människor som genom sitt handlande blir ett gott föredöme. Sådana personer

kännetecknas av att de tar ansvar utöver etiska normer där organisationen fokuserar på målen och inte hur de skall nås. Dygd är att handla utifrån sina tidigare erfarenheter och göra lämpliga bedömningar. En dygd kan inte läras ut utan var och en måste genom praktisk klokhet förhålla oss till de regler som råder inom en organisation. Dygden byggs på erfarenheter vi människor har skaffat oss av tidigare handlande, vilket skapar vårt jag. Via reflektion kan vi omskapa vårt tänkande och handlande. Genom reflektion kan vi människor nyttja vår klokhet, vår bedömningsförmåga och vårt samvete för att göra det kloka och det rätta. Betraktar vi endast medarbetare som produkter som skall styras, främjas inte ett medarbetarskap. Det är viktigt att inse att organisationen inte bara finns till för anställda utan för vem organisationen är till för. Plikt är en regel eller en princip givna genom direktiv uppifrån antingen uttalade eller skriftligt formulerade. Dygdiga medarbetare tar hänsyn till plikten men gör en egen bedömning när plikten skall utövas. Pliktetiken kommer till uttryck i PA- handböcker, befattningsbeskrivningar, jämställdhetsplan och företagsfilosofi. Organisationer uttrycker ofta krav på lönsamhet och effektivitet där medarbetaren skall sträva efter att nå vissa mål men inte till vilket pris som helst. Medarbetarens handlingar anses riktiga så länge förnuftsmässiga tolkningar görs av det enda rätta. Nyttoetik anses riktiga så länge de leder till ett gott mål det vill säga vem organisationen är till för.

#### *4.6 Genus, kvinnor män och ledarskap*

Under det senaste decenniet har jämställdhetssträvan intensifierats och det är uppenbart att kvinnor har haft svårt att nå ledande positioner i vårt moderna samhälle. Kvinnor har under lång tid och i stor utsträckning tagit hand om barn och hushållssysslor men börjar alltmer konkurrera på männens arena. I takt med utvecklingen har frågan om kvinnors sätt att leda aktualiserats (Wolvén, 2000). Enligt Thylefors (2007) arbetar majoriteten av svenska kvinnor, vilket innebär att nästan hälften av den yrkesverksamma befolkningen är kvinnor. Ett stort antal kvinnor finns inom välfärdssektorn och det betyder att där finns flera kvinnor i ledande ställning. Enligt författaren förekommer en inställning och en syn på dessa kvinnor, att inte betrakta och se dem som riktiga chefer. Wahl, (2001) menar att anlägga ett könsperspektiv på ledarskap blir det intressant att studera hur villkoren ser ut för manliga respektive kvinnliga chefer. Författaren menar att ledarskap skall ses som en process där ledaren inom en given ram utövar inflytande för att nå ett mål. Litteraturen återkommer ofta till huruvida ledarskap skall ses som en medfödd egenskap, vilket innebär att vem som helst inte kan bli ledare. Betraktar vi ledarskap som en social process inom ett socialt system, då

skulle det inte på förhand kunna avgöras vem som kan vara ledare, det finns ingen given skillnad. I ledarskapsforskningen har en strävan varit att finna den ideala ledaren men verkligheten ser annorlunda ut beroende på vem som betraktar och utifrån vilken frågeställning det betraktas. Våra föreställningar om kvinnligt ledarskap är präglad av våra föreställningar om manligt ledarskap. Män har i alla tider betraktats som normsättare för ledarskap och kvinnor har betraktats som avvikare vad gäller ledarskap. En kvinna som tar sig fram i höga positioner kan betraktas som okvinnlig och oattraktiv. Hon jämförs inte bara med manliga chefer utan även normen för hur en chef bör vara. Män befinner sig ofta på höga positioner och vid rekrytering av nya chefer kan följande uttryck illustrera männens utgångspunkt (egen tolkning) "Män talar på mäns vis och kvinnor talar på kvinnors vis" män väljer ofta enligt författaren sin likhet och anser att de förtjänar dessa positioner. Kvinnor och män har olika sätt att kommunicera och förstå varandra och männen känner sig ofta osäkra på hur kvinnor uttrycker sig, därför är det betydligt säkrare för en man att rekrytera sin likhet. Mannen har behov av att känna förtroende och bli förstodd av de man arbetar med. Ytterligare ett skäl till menar författaren att männen väljer likhet är kravet på total hängivelse och att tydligt prioritera arbetet före allt annat. Kvinnor gör andra val i livet och att det finns andra åtaganden som är viktigt, exempelvis att bilda familj och skaffa barn. I männens ögon kan detta betraktas som osäkra kort och att vara illojal mot företaget.

Enligt Thylefors (2007) uppfattas mannen som instrumentell och verksamhetsorienterad, medan kvinnan ses som känslfull och orienterad mot sociala relationer. Kvinnor arbetar mer på att bygga relationer och nätverk och kvinnor förknippas mer med känslor, öppenhet och helhetssyn, Det manliga mönstret står för saklighet, disciplin och kontroll som förknippas med självständighet, handlingskraft, rationalitet och beslutsförmåga, egenskaper som inte är specifika för män utan behövs hos alla ledare oavsett kön. Av tradition jämförs inte bara kvinnan med manliga chefer utan också med normen för hur en chef skall vara, mannen har av tradition haft tolkningsföreträde i frågan hur ledarskap skall definieras.

Enligt författaren ger forskningen inget entydigt svar på skillnader och likheter mellan män och kvinnor i chefsrollen. *Det ligger snarare i betraktarens ögon att bedöma män och kvinnors olikheter och det verkar vara mer föreställning om chefens beteende som skiljer sig åt, inte chefernas faktiska handlande* (a.a s 187).

#### *4.7 Delat ledarskap på frammarsch*

Forskning om medarbetarens upplevelse och uppfattning om delat ledarskap är ett relativt nytt fenomen. I rapporter och artiklar framställs att chefens administrativa göromål tar allt mer tid i anspråk och antalet medarbetare blir fler. Ansvar och befogenhet decentraliseras i organisationen och det är svårt att få tiden att räcka till. Chefernas behov av att dela ansvaret med någon annan har ökat (Döös m fl 2005).

Delat ledarskap är alltmer på frammarsch inom privat och offentlig verksamhet, i synnerhet inom den offentliga sektorn där medarbetarna ofta är många. Döös m fl, (2005) skriver att delat ledarskap kan beskrivas som en nyhet på frammarsch men det är också en gammal företeelse med gamla anor från romartiden. De gamla romarna delade ledarskap i syfte att undvika maktmissbruk, statens två högsta tjänstemän konsulerna fick för ett år i taget jämlik makt och de tillsattes för ett år i taget och kunde upphäva varandras beslut. Grundprincipen gällde för alla normala statsämbeten och innebar att varje ämbetsman skulle ha en kollega med lika maktbefogenhet. Tengblad (2006) Menar att chefskap och ledarskap behövs och det behöver förenas till en integrerad helhet oavsett om det finns en eller flera chefer. Att inneha ledaregenskaper som möjliggör medarbetarens inre drivkrafter har premierats framför en chef som styr genom administrativa förordningar och innehar en formell maktposition. Oavsett ledaregenskaper förväntar sig medarbetare att ledaren skall ge raka och tydliga besked, lyssna på synpunkter, uppmuntrar till delaktighet och fatta välgrundade beslut som är känslomässigt motiverande. Ledaren skall hålla ordning och reda utan att för den skull bli fyrkantig, genom att ständigt erövra sina medarbetares förtroende blir man ledare.

Döös m fl (2005) har i sin undersökning tagit reda på utbredningen av delat ledarskap i svenskt arbetsliv och fann att 41 procent delar sitt ledarskap, antingen formellt eller informellt. Det förekommer i lika stor utsträckning privat som i offentlig verksamhet och det är främst på mellanchefsnivå och första linjens chefsnivå som delat ledarskap utövas. Chefer som delar är i varierande ålder och det förekommer i lika stor utsträckning bland kvinnor och män. I undersökningen visade det sig att dagens chefer har ett nära samarbete med varandra och tar ett övergripande ansvar för verksamheten och helheten. Att definiera delat ledarskap är genuint svårt och det finns ingen direkt tydlig definition om vad som avser delat ledarskap. Den mest långtgående formen av delat ledarskap är samledarskap där ledarna delar jämbördigt utan formell uppdelning sinsemellan, ledarna har samma befogenhet, ansvar för arbetsuppgifter och delar lika såväl formellt som i praktiken (Öman 2005). Enligt Döös m fl



(2005) är delat ledarskap ett fenomen som inte är enkelt att avgränsa, vanligast är att dela med en person där chefer arbetar heltid och delar på en tjänst. Det finns ingen rangordning cheferna emellan, för att få en bättre överblick över organisationen att verksamheten håller kvalitet och effektivitet får cheferna genom att dela bättre grunder för sina beslut. Delat ledarskap skapar bättre förutsättningar för att orka med omöjliga arbetssituationer och förebygga ohälsa.

Genom Arbetslivsinstitutet har Biglari (2006) gett ut en rapport om delat ledarskap i ett medarbetarperspektiv där hon fann att medarbetarens upplevelse och chefernas inställning skiljer sig kraftigt åt. Hon undersökte två företag, ett byggföretag och ett återvinningsföretag kring hur deras delade ledarskap tillämpas samt fördelar och nackdelar med ledarskapsformen. Även relationen mellan medarbetare och chefer som utövar delat ledarskap undersöktes och det framkom att medarbetarnas perspektiv och uppfattning om delat ledarskap hamnade i två ytterligheter, från nöjd till missnöjd. Vid byggföretaget var medarbetarna allmänt positiva till delat ledarskap. Medarbetarna upplevde dock att det ibland uppstod förvirring i ledarskapet och att komma till beslut tog tid. Vid återvinningsföretaget var man inte positiv och det handlade om att organisationen var starkt hierarkiskt uppbyggd och relationen mellan cheferna var infekterad. Medarbetarna uppfattade på återvinningsföretaget att det saknades en gemensam relation mellan chef medarbetare.

Wilhelmson m fl, (2006) undersökte 14 enhetschefer uppfattning om delat ledarskap i några kommunala verksamheter i Stockholm, i deras studie ingick även 26 medarbetares uppfattning om delat ledarskap. Medarbetarna upplevde att cheferna blir mer tillgängliga och att detta skapar trygghet för medarbetarna. Det delade ledarskapet ger möjlighet för medarbetaren att välja vilken chef man vill prata med i en specifik fråga. Flera av medarbetarna i undersökningen upplevde att deras chefer hade blivit mer genomtänkta i sitt ledarskap. Cheferna hade uppnått en bättre struktur i möten med medarbetarna och att de upplevdes fått mer ork. Cheferna upplevdes tryggare, modigare, starkare och mer harmoniska. Genom delat ledarskap upplevde medarbetarna att de fick ett ökat ansvar, större befogenhet och möjlighet att växa som medarbetare. Medarbetarna upplevde även att cheferna utgjorde en modell då de öppet visade sin oenighet i olika frågor. Delat ledarskap ökade rättvisorna mellan medarbetarna. De negativa aspekter medarbetarna framförde i undersökningen var att cheferna upplevdes mycket starkare och om man som enskild medarbetare önskade få gehör i en fråga upplevdes detta svårt, man upplevde att man behövde ha tränat på sin förmåga att

argumentera. Några medarbetare i undersökningen upplevde att de fick vänta på besked onödigt länge samtidigt som medarbetarna upplevde att beslut var mer genomtänkta och att beslutet var välgrundat utifrån erfarenhet och kompetens. Medarbetarna kunde också uppleva en brist hos cheferna i deras kommunikation, att de inte hade berättat allt för varandra. Om man som medarbetare hade vänt sig till en chef med en fråga så var man osäker på vem man hade börjat prata med. Medarbetarna upplevde att cheferna kunde ha olika bilder av medarbetaren, de som inte var nöjda upplevde främst att beslut och information tog lång tid.

När delat ledarskap fungerar undanröjs enligt Thylefors (2007) flera svårigheter i chefskapet. Om chefskapet skall bli fruktbart beror i första hand på personerna som delar. *Flera grundläggande synsätt är särskilt viktiga att beakta i delat ledarskap annars kan ledarskapet få förödande konsekvenser i form av rivalitet och konkurrens.* (Thylefors, 2007 s 124). I Wilhelmson m fl (2006) studie framkom och betonades betydelsen av att vara prestigelös i sitt ledarskap. För att samarbetet skulle fungera betonades vikten av att vara tydlig, öppen och känna tillit. En ömsesidig respekt för varandra samt en humanistisk människosyn och gemensam värdegrund. Fokus är på verksamhetens kvalitet och nytta för brukarna. För att skapa delaktighet, engagemang och ansvarstagande bland medarbetarna behöver cheferna utveckla ett gemensamt synsätt och ett gemensamt sätt att förhålla sig gentemot sin personal. Lika viktigt är att organisationen skapar grogrund för att delat ledarskap skall fungera. Det måste finnas ett utrymme för nytänkande och det förutsätter att samtliga inom organisationen såväl från hög chef till fackliga företrädare stödjer ledarskapsformen. De juridiska frågorna kring det gemensamma ansvaret löses med en positiv nyfikenhet och gamla vanor måste knytas upp. Thylefors (2007) menar att ju mer jämnstarka personerna är från början desto större är förutsättningarna för framgång.

## 5. STUDIENS TEORETISKA UTGÅNGSPUNKT

I denna del av uppsatsen sammanfattas Peter M Senges (1995) teori om de fem disciplinerna som bygger en lärande organisation. Hans teori är relevant för denna studie, som handlar om medarbetare i en lärande organisation.

Senge menar att en lärande organisation är möjlig att uppnå då alla människor har en inbyggd vilja av att lära sig någonting nytt. Han menar, genom att tillämpa olika discipliner som integreras i våra liv kan man bygga upp en lärande organisation som ständigt ser möjligheterna att skapa en framtid. Genom att tillämpa de fem olika disciplinerna som är hörnstenarna i en lärande organisation och genom medvetna val om vad som är viktigast kan man inrikta sig och förverkliga sina mål. Discipliner måste utvecklas som helhet och förenas genom teoretisk förståelse och praktiskt kunnande.

*Personligt mästerskap*, en av disciplinerna handlar om växande och lärande. Den symboliserar ett förhållningssätt både mot sig själv och mot sin omvärld. De flesta människor har en god förmåga och en stor nyfikenhet på att utvidga sina kunskaper och färdigheter och ofta lever människor sina liv med en kreativ inställning och försöker finna vad som är viktigast för dem själva. Dessa människor är inställda på att lära sig mer och de utvidgar ständigt sina färdigheter. När personligt mästerskap har blivit en integrerad del i livet då är vi helt på det klara med vad vi vill och vi står fast vid denna insikt. Om vi släpper våra gamla föreställningar och fördomar och inte låser oss fast i gamla uppfattningar utan istället tar ett steg mot att identifiera vart man vill då har man en förmåga att utveckla personligt mästerskap. Människor med ett utvecklat personligt mästerskap är inställda på att lära sig mer, de inser att de aldrig når fram. Det är en ständig process som pågår hela livet och det är människor som är utrustade med hög självkänsla men som inser sina brister och begränsningar.

En *personlig vision* kommer inifrån och är något man vill för sakens egen skull, den är personlig. En vision är en tydlig bild av en önskad framtid och den är konkret.

Den andra disciplinen, *gemensam vision* är en kraft i människors hjärta, en mycket vital kraft (a.a s 191) Gemensamma bilder och gemensam strävan mot vart vi ska förenar alla i en organisation. Det skapar engagemang och motivation att sträva mot samma mål. Är visionen tillräckligt övertygande och konkret blir den kraftfull för alla medarbetare i en organisation.

Det gäller att gräva fram bilder av framtiden som engagerar medarbetarna och som gör att alla strävar åt samma håll. Att se realistiskt på verkligheten, utveckla sitt tålamod och vara medveten om vad som är viktigast för verksamheten skapar tillit och stimulerar människors mod. Gemensamma visioner behöver tid att få växa fram och som chef är det viktigt att integrera visionen i det dagliga arbetet. Personligt mästerskap och en gemensam vision är tätt sammankopplade, en organisation som inte stimulerar och engagerar utvecklingen av personligt mästerskap kommer att få det svårt att engagera sina medarbetare för en gemensam vision.

Den tredje disciplinen *teamlärande* förutsätter en öppen dialog och diskussion inom organisationen. Det är två processer som kompletterar varandra men de flesta grupper har svårt att skilja dem åt. I en dialog är man öppen för att pröva olika idéer och lösningar och det är ett växelspel mellan tydlighet och lyhördhet, man bemöter varandra med respekt och är aktivt lyssnande (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2006). Enligt Senge (1995) är syftet med dialog att lära tillsammans, att samarbeta, vidga gränserna och låta grupper få tillgång till en mängd olika åsikter, genom dialog kommer gruppen att nå längre i samverkan och kunskapsutbyte. I dialog blir frågorna mer belysta ur flera olika perspektiv, ingen är ute efter att vinna, alla blir vinnare. I dialogen utforskas svåra frågor och det presenteras olika åsikter och man breddar sin kunskap. Författaren menar att det finns tre förutsättningar för en dialog. Alla måste bidra till att granska sina tidigare antaganden och göra dem tillgängliga för andra. Att vara medveten om vilka tidigare antaganden man gjort och vara beredd på att få dem granskade utan att gå i försvar. För att skapa en positiv stämning är det viktigt att se varandra som kollegor, det skapar en grund för öppenhet. Den som styr dialogen och håller i samtalet måste göra klart att alla har ansvar för resultatet. Balansen mellan dialog och diskussion kan ibland vara hårfin men inom den tredje disciplinen görs en klar skiljelinje. I diskussionen presenteras och försvaras olika åsikter och syftet är att komma fram till beslut och finna nya lösningar. I en välfungerande arbetsgrupp kan man röra sig fritt mellan dialog och diskussion. Har arbetsgruppen förmåga att reflektera och undersöka, då finns grunden för dialog och diskussion (Senge, 1995).

Att ifrågasätta och granska sina egna värderingar och utsätta sina egna värderingar för andras bedömningar är att förstå världen runtomkring oss. Den fjärde disciplinen *tankemodeller* handlar om vilka bilder och symboler som påverkar vår syn på världen. Ofta sker våra antaganden där medarbetare måste granska och revidera och synliggöra sina antaganden så att

de inte hindrar utvecklingen. Är ledningen och medarbetarna inte beredd att ifrågasätta sin syn på omvärlden utan ser det som det enda riktiga då skapas ingen grund för en lärande organisation. En vanligt förekommande tankemodell enligt Senge, (1995) är att reagera negativt på en annorlunda ide, det ger omedvetna låsningar i vårt sätt att tänka och leder till missförstånd, låsning och begränsad framgång.

Den femte och sista disciplinen för en lärande organisation är *systemtänkande*. Det innebär att se helheten framför delarna det vill säga att integrera alla fem disciplinerna, se samband och mönster. Systemtänkandet är grunden till alla fem inlärningsdisciplinerna och det handlar om att se individen i sin helhet. Att se orsak och verkan är ett förlopp att se förändringsprocessen som helhet. Finns överblicken över systemet inser man att små insatser kan få väsentliga konsekvenser för helheten. Den effektivaste inläringen sker när en människa har en genuin känsla för sina handlingar. Genom att delegera beslut i organisationen skapar man ansvarsfulla medarbetare som är beredda att ta på sig utmaningar. I en lärande organisation är det endast de svåraste frågorna som hamnar på chefens bord där det krävs en person med stor erfarenhet. Människor lär sig bäst genom egna erfarenheter och får medarbetaren uppmuntran i rätt stund då får man nöjda medarbetare. Grunden i den lärande organisationen är att se på sig själv och omvärlden (Senge,1995).

## 6. METOD

### 6.1 Metodansats

Metod är ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Holme och Solvang (1997) menar att det finns två angreppssätt att fånga samhällsförhållanden på ett teoretiskt sätt. Deduktiv, bevisandets väg innebär att forskaren utgår från teorin för att dra slutsatser om empirin. I induktivt angreppssätt som är upptäckens väg utgår forskaren från empirin för att dra slutsatser i teorin. Det är i motsättningen mellan dessa eller i kombination av dem som ny vetenskap uppstår. Forskaren har i allmänhet en uppfattning och en förförståelse om företeelser man fått genom egna erfarenheter, utbildning eller annat vetenskapligt arbete. Dessa företeelser betraktar forskaren som en objektiv given utgångspunkt för sitt eget forskningsarbete. Genom att samla in information får forskaren en djupare förståelse av det problemkomplex som undersöks och kan beskriva i vilket sammanhang detta inryms i. Forskaren försöker studera företeelsen inifrån och sätta sig in i den undersöktes värld utifrån den undersöktes perspektiv. Det finns fyra metodiska principer som bör prägla sättet att gripa sig an frågeställningen för att skapa en djupare förståelse. *Närhet till undersökningsenheterna, återgivning som är sann av vad som skett, beskrivningar av de förhållanden som undersöks för att få bästa möjliga förståelse, återge direkta citat som visar individens uttryckssätt.* (a.a. s 93) Författarna menar att genom analyser få till stånd en autentisk återgivning av strukturer, handlingsmönster och den sociala ordningen som man funnit hos deltagarna. Om undersökningen görs enligt ovanstående principer kommer det mellanmänniska samspelet obetydligt att störas. Den induktiva metoden syftar enligt Merriam (1994) till nya upptäckter och ny förståelse. Företeelsen medarbetarperspektiv på delat ledarskap har inte undersökts i någon större utsträckning och för att få en djupare förståelse och kunskap valdes därför en induktiv ansats i denna uppsats. För att få svar på frågeställningen om upplevelsen och uppfattningen av delat ledarskap och om det tidigare har forskats inom området började sökandet efter relevanta artiklar och litteratur. I sökandet har del tagits av publikationer och studier på C och D- nivå samt böcker om ledarskap och medarbetarskap där fokus har varit på medarbetaren. En relativ nyproducerad forskning av Hällstén och Tengblad (2006) vilken handlar om medarbetarskap i praktiken kom att bli den första vägledande teorin i den här studien. Till stor del har publikationer och böcker skrivna under 1990-talet och fram till 2007 använts. Intresset var att få ta del av en djupare kunskap om upplevelsen och uppfattningen av delat ledarskap, då lämpade sig en kvalitativ ansats, valet av metod har styrts av syftet.

## 6.2 Urval

Syftet med kvalitativ undersökning är enligt Holme och Solvang (1997) att öka värdet av information och skapa en grund för djupare och mer fullständig uppfattning om det som undersöks. Statistiska generaliseringar och representativitet är inga centrala syften i kvalitativ metod men urvalet av undersökningspersoner blir ändå avgörande del av undersökningen. Urvalet behöver inte ske slumpmässigt eller tillfälligt. ”Snöbollseffekt” är ett begrepp som brukar användas som beskrivning av hur en urvalsprocess kan se ut vid en kvalitativ undersökning. Trost (2005) beskriver att i vissa sammanhang behöver man gå genom andra för att få tag på personer att intervjua, han kallar det strategiskt urval. I samband med kvalitativa intervjuer önskar man hitta variationer bland respondenterna, med strategiskt urval får man nöja sig med att ta emot vad man får och hoppas på att det blir en variation i svaren. Därför bygger föreliggande studie på strategiskt urval. Det empiriska grundmaterialet bygger på intervjuer med pedagoger från förskola och grundskola. Sju respondenter deltog i studien och samtliga arbetade inom grundskola och förskola. Sex respondenter var utbildade pedagoger och en respondent hade ingen formell pedagogisk utbildning. Respondenterna var mellan 38- 57 år och variationen på hur länge de hade arbetat var stor, från tio år till 30 år. Sex kvinnor och en man ingick i det empiriska materialet. Delat ledarskap har utövats mellan två till fem år och det är mellan två till tre rektorer som delar på ledarskapet.

## 6.3 Intervjuguide

För att förstå den intervjuades upplevelse och uppfattning valdes en semistrukturerad intervju. Som forskare gav det möjlighet att styra intervjun och fokus hamnade inom de områden som valts att belysas. Två pilotintervjuer gjordes innan huvudintervjuerna med syfte att upptäcka felaktigheter och rätta till brister i intervjuformuläret. Pilotintervjuerna ingår inte i det empiriska materialet. Syftet under intervjun var att skapa ett öppet och förtroendefullt klimat mellan intervjuare och respondent. Trost (2005) beskriver olika aspekter av den kvalitativa forskningsintervjun och syftet som forskare var att få svaret på frågan *hur* upplevelsen är, snarare än *varför*. Den som blev intervjuad skulle ges möjlighet till eftertanke och reflektion. Intervjuguiden bestod av sju områden med totalt 37 frågor, dessa frågor fungerade som en ram och struktur under intervjun. Bakgrundfrågor handlade om ålder, kön, utbildning, antal år i yrket samt hur länge delat ledarskap utövats i organisationen. Frågorna var indelade i följande områden *ansvar, relationer, medarbetarsamtal/ lönesamtal, effekt, påverkan,*

*delaktighet/ kommunikation, utveckling och egen motivation.* Respondenterna fick inte ta del av intervjufrågorna innan intervjun.

#### 6.4 *Genomförandet*

Kontakt togs med en rektor i Göteborgs stad och tre rektorer på grundskolor i kommun X för att undersöka deras intresse av att låta några medarbetare delta i studien. Rektorerna i kommun X var till en början positivt inställda till undersökningen och skulle tillfråga sin personal om att delta i studien. Rektorerna i kommun X meddelade så småningom att de inte fick tag i några personer som hade möjlighet att ställa upp på intervju, orsaken som angavs var tidsbrist. Då valdes att e-maila ytterliggare några rektorer i kommun X och till detta e-mail bifogades ett missivbrev, dock utan respons. Göteborgs stad var däremot positivt inställd och fyra namnförslag på personer som var villiga att ställa upp på intervju tillfördes. Ytterliggare ett e-mail skickades till kommun X till två lärare som inte var helt obekanta och bad dem om hjälp att tillfråga sina kollegor att ställa upp på intervju, genom deras kontakt tillfördes ytterliggare tre respondenter Studien omfattar totalt sju respondenter, sex intervjuer genomfördes på respondenternas arbetsplats, en intervju genomfördes i lånad lokal. Mailkontakt och telefonkontakt med respondenterna upprättades innan intervjun.

Själva intervjuprocessen var flexibel i den bemärkelse att fördjupade frågor ställdes som inte fanns med från början. Frågorna var medvetet öppna där respondenten gav sin syn på det som de uppfattade meningsfullt.

#### 6.5 *Bearbetning av empiri*

Samtliga intervjuer är genomförda av forskaren och utskrift av materialet är med skrivhjälp. Intervjuerna tog mellan 1,5 och två timmar i anspråk. Vid utskrift visade det sig att bandspelaren stannat under ett flertal tillfällen och vid bearbetningen av det insamlade materialet har banden lyssnats igenom för att om möjligt återskapa intervjusituationen. På grund av sommaruppehåll var det inte möjligt att göra om intervjuerna med de personer där ljudbortfallet var som störst. Det skrivna materialet har genomlästs ett flertal gånger för att se om det finns skillnader och likheter i den berättelse som gavs i intervjun. Därefter strukturerades huvudområdena var för sig och informationen delades in i två områden ” så här uppfattar jag att det är” och ”så här upplever jag det”. Material som inte har varit relevant för studien har sorterats bort. Strävan som forskare har varit att inta en så objektiv inställning som möjligt för att kunna ge en nyanserad bild av respondenternas uppfattning av upplevelse om



delat ledarskap. Kvale (1997) menar att kvalitativa undersökningar syftar till att beskriva och förstå de centrala teman som den intervjuade upplever och förhåller sig till med avsikt att tolka intervjupersonernas mening. Svårigheten med att genomföra intervjuer är tolkningen och bearbetningen av materialet. Att analysera upplevelser och uppfattningar kan vara vanskligt. Respondenterna har inte fått läsa igenom utskriften från sina egna intervjuer innan bearbetning och beskrivningar. Tolkningar och analyser ligger helt på mitt eget ansvar som forskare och ingen av respondenterna skall känna sig ansvarig för mina slutliga tolkningar. Avsikten med studien är inte att beskriva huruvida delat ledarskap är bra eller dåligt. Det viktiga har varit att lyfta fram medarbetarnas perspektiv av upplevelse och uppfattning om delat ledarskap.

### *6.6 Forskningsetiska principer*

Vetenskapliga rådet (1990) har tagit fram särskilda etiska principer som gäller inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning och dessa är informationskrav, samtycke, konfidentialitet och nyttjande. Ambitionen har varit att följa dessa principer. Respondenterna har informerats via missivbrev och inför intervjun om studiens syfte, att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan. Muntligt samtycke har inhämtats från samtliga respondenter. Deltagarna har informerats om att ingen negativ påtryckning eller påverkan får förekomma. Anonymitet har utlovats och kan garanteras i studien, endast respondenterna kommer att känna igen sina egna citat. Allt material som kan härledas till dem eller till deras arbetsplats har avkodats. Ingen av respondenterna står i beroendeställning till forskaren. Författaren har varit mycket noga med att i uppsatsen inte ange vilka som intervjuats eller namnge vilka arbetsplatser intervjuerna genomförts. En del respondenter har själva berättat för sina kollegor att de skulle bli intervjuade, detta har forskaren inte kunnat påverka.

### *6.7 Reliabilitet*

Enligt Kvale (1997) innebär reliabilitet att undersökningsresultatet är tillförlitligt. Wallén (1996) menar att reliabiliteten kan mätas och bedömas genom att man upprepar mätningen. Om man mäter levande varelser kan en mätning inte alltid upprepas eftersom levande varelser kan ha blivit påverkade av någon omständighet. Bandupptagning har gjorts under intervjun, förtydligande frågor har ställts när svaret från respondenten inte uppfattats korrekt för att pröva tillförlitligheten i svaren. Holme och Solvang (1997) menar att hög reliabilitet är

beroende på hur noggrant mätningen utförs och hur noggrant materialet bearbetas. Råder det hög reliabilitet skall olika studier ge samma resultat. Enkätstudie är möjlig att göra om. Frågeformuläret finns kvar och data kan kontrolleras på ett helt annat sätt än vad som är möjligt i individuella intervjuer. I en intervju är strävan att nå tillit och förtroende för att få ta del av informantens upplevelse. Författarens utgångspunkt för att nå en hög reliabilitet är att ha väl genomarbetade frågor, bandupptagning under intervjusituationen som sedan är utskrivna ordagrant och därefter bearbetade genom att lyssna på banden, genomläsning av textmaterial av de utskrivna intervjuerna som är bearbetade, kategoriserade och analyserade.

### *6.8 Validitet*

Begreppet validitet menar Kvale (1997) vilar på en föreställning om sanna svar uppnåtts, att mäta det som varit avsett att mätas. Studien avsikt var att skildra några pedagogers upplevelse av delat ledarskap. Merriam (1994) menar att frågan om validitet handlar om i vilken mån ens resultat stämmer med verkligheten, är de svar jag fått på mina frågor sanna. Frågorna i intervjuerna kan uppfattas olika av respondenten och det är svårt att veta utifrån vilket val av öppenhet en viss person svarar. I en intervju kan man upptäcka tvetydigheter och förtydliga frågan, så långt det varit möjligt har kompletterande frågor ställts och uppmanat respondenten att *beskriv, ge exempel*, ett försök att få ett tydligare svar. I enkätundersökning finns inte denna möjlighet. Trost (2005) menar att det största problemet med kvalitativ studie är att kunna visa på att analyser och resultat visar på trovärdighet och att all insamlad data är relevant för den aktuella problemställningen. Min strävan har varit att nå en hög tillförlitlighet och skapa ett förtroende under intervjusituationen i syfte att få så sanningsenliga svar som möjligt. Det är upp till läsaren att bedöma validiteten i denna studie.

### *6.9 Källkritik*

Respondenterna i undersökningen arbetar samtliga som pedagoger med lång yrkeserfarenhet. Deras erfarenheter av chefer som utövar delat ledarskap skiljer sig åt men de besitter kunskap om det ämne undersökningen avser. Giltigheten hos några respondenter kan ha påverkats, de kan ha gett en bild som omgivningen förväntar sig och därmed har svaren kanske inte blivit helt ärliga. Detta kan bero på att några av intervjupersonerna blev tillfrågade av sina chefer att delta i undersökningen och därmed är anonymiteten inte helt säkerställd.

## 7. RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS

I den här delen av uppsatsen kommer de intervjuer som genomförts att presenteras. Med utgångspunkt i det empiriska materialet redovisas intervjuerna utifrån två områden: *Medarbetarens arbetsinnehåll och medarbetarens upplevelse av och uppfattning om delat ledarskap*. Under varje område analyseras och diskuteras det redovisade materialet och redovisningen sker utifrån vad respondenterna gemensamt har uppgett, både positivt och negativt om upplevelsen i kontakten med sina chefer och om sitt arbetsinnehåll. Resultaten beskrivs med egna ord och respondentens ord. Det empiriska materialet illustreras med citat från intervjuerna.

### 7.1 Medarbetarens arbetsinnehåll

#### 7.1.1 Ansvar

På frågan vad eget ansvar innebär, beskriv ditt ansvar, hur ansvaret upplevs och råder det balans mellan ansvaret du vill ta och ansvaret du får ta, framkom en ganska samstämmig bild från samtliga av respondenterna. Respondenterna uppfattade och upplevde sitt ansvar oklart och en mängd arbetsuppgifter utfördes. Pedagogerna beskrev bland annat att i deras arbete ingick undervisning, följa grundskolans läroplan, ge förutsättningar till barnen att nå sina mål, ansvara för åtgärdsprogram, elevårdsärenden, anordna föräldramöten, träffa barn och föräldrar i utvecklingssamtal, vara engagerad i deras mående, hantera barn med särskilda behov, inköp av material och livsmedel samt ansvara för att skolans traditioner uppmärksammas och firas. Flera av respondenterna upplevde att de saknade en tydlig riktning om vad som skulle ingå i arbetet, några angav att deras uppdrag upplevdes splittrat. Pedagogerna ansåg att deras huvudsakliga arbetsuppgift var att ansvara för barnens lärande och bland respondenterna fanns delade meningar om det rådde balans mellan ansvaret man vill ta och ansvaret man fick ta. Några upplevde att arbetssituationen var i balans och några upplevde att det periodvis var mycket stress. Balansen mellan det ansvar man ville ta och det ansvar man fick ta var otydligt och ansvaret kunde därför kännas rörigt och ibland betungande

*”... man har ett fruktansvärt stort ansvar när man jobbar med barn ...”*

*”... man kan inte bara ge oss 27 barn, varav två barn med särskilda behov och säga, fixa det! nå målen, ta hand om barnen. Man måste få*

*förutsättningar... tänk bara att genomföra 27 utvecklingssamtal ...”*

Som lärare arbetar man självständigt och det är en stor frihet att bestämma själva upplägget av det pedagogiska arbetet. Att ta ansvar för lektionerna och lärandet ansåg pedagogerna vara deras huvudsakliga ansvar. Respondenterna beskrev att många arbetsuppgifter ingår i det pedagogiska arbetet och det är ibland var svårt att hinna med den kollegiala kontakten.

Respondenterna upplevde att samarbetet med kollegor i arbetslaget är både viktigt och utvecklande.

*”... att man tar uppgiften på allvar och bryr sig om dem eller de som man har ansvar för är viktigt.”*

*”... chef skall kunna lita på att jobbet utförs utan att personen är där och kollar vad jag gör.”*

Respondenterna ansåg att eget ansvar är att sköta sina tilldelade uppgifter, att bemöta alla som kommer till skolan och vara till för barnen. Någon pedagog önskade att det praktiska arbetet som ”fixare” inte skulle ta över det pedagogiska arbetet.

*”... ser mig själv som pedagog och vill vara de. Jag vill inte att de praktiska sysslorna som att lägga schema, pyssla ihop dagen, ringa in vikarier och införskaffa potatisskalare skall ta över min tid med barnen.”*

#### *Analys-ansvar*

Uttalandena beskrev den mängd arbetsuppgifter som ingick i det pedagogiska arbetet och det ansvar man kände inför barnens lärande. Pedagogerna önskade bättre styrning och ledning samtidigt som de önskade behålla sin frihet att bestämma upplägget av det pedagogiska arbetet. Ansvarsfördelning menar Tengblad och Hällstén (2003) är starkt förknippat med att ha en närvarande chef och att ansvaret är anpassat efter medarbetarens förmåga och kompetens. Hällstén och Tengblad (2006) konstaterar vidare att 1990-talets trend var att minska antalet hierarkiska nivåer och öka delaktigheten. Respondenternas önskan om frihet och självständighet har medfört fler arbetsuppgifter. Styrprincipen är sedan flera år förändrad och relationen mellan chef medarbetare har ändrat karaktär. Enligt Lindvall (2001) är den moderna styrningen mer inriktad på att medarbetarna skall få ökad information om organisationens angelägenheter i syfte att öka medarbetarnas delaktighet och lärande. Det förändrade arbetssättet som skedde under slutet av 1990-talet var införandet av lärarlag och

arbetslag vilket Hällstén och Tengblad (2006) påstår var ett försök att skapa grupporienterat medarbetarskap, där arbetslaget gemensamt planerar och tar ansvar för kvalitén på skolan. En grupporganisation som fungerar bidrar till ett nära samarbete lärare emellan och motverkar inte lärarnas förmåga att ta ansvar. Respondenternas uttalande om att samarbetet med kollegor var både viktigt och utvecklande, tydde på goda förutsättningar att utveckla ett medarbetarskap och empowerment. En av förutsättningarna för att skapa en lärande organisation enligt Senge (1995) är att det finns en öppen dialog och diskussion inom den egna organisationen. Respondenternas uttalande om den otydliga och ibland stressande arbetsmiljön där möjlighet till dialog försämrats, skapar sämre förutsättningar för att utveckla medarbetarskap. Hällstén och Tengblad (2006) menar att det måste finnas balans mellan vad medarbetare kan, vill och får ta ansvar för och vid hög arbetsbelastning kan ett medarbetaransvar bli kontraproduktivt och utgöra en hälsorisk.

### **7.1.2 Påverkan, delaktighet, kommunikation**

Att få vara delaktig och tillfrågad innan beslut fattas var en viktig del i arbetet. Respondenterna betonade att det var viktigt att det inte kommer några ”påbud” uppifrån utan införandet av nymodigheter skall diskuteras och förankras i arbetslagen. De menade också att det är viktigt att få känna upplevelsen av att ha möjligheten att påverka beslut och att man blir lyssnad på. Respondenterna beskrev att samvaron med övriga kollegor öppnade för diskussion och delaktighet. Respondenter beskrev att skolan hade regelbundna veckomöten där ledare och personal träffades för att gå igenom veckans agenda. Respondenterna upplevde att det är ett forum för delaktighet och möjlighet att påverka.

*”... jag har en chans att påverka beslut som jag kanske inte tycker är så bra. Någonting som man känner att man är en del av och att inte allt bestäms över huvudet ...”*

*”... att vara delaktig är att bry sig...”*

Respondenterna upplevde samstämmigt att cheferna lyssnade. Cheferna uppmuntrade till dialog och diskussion. Att få engagera sig i frågor som rör skolans angelägenheter upplevdes som att vara delaktig. Samtliga respondenter upplevde att delaktighet stimulerade, det kändes spontan och det upplevdes inte påtvingat.

### *Analys - påverkan, delaktighet, kommunikation*

Att få diskutera förslag och få känna sig delaktig i de beslut som rör skolan är välgörande och skapar en känsla av samhörighet. Respondenterna framhöll betydelsen av att cheferna initierade möten och diskussionen välkomnades. Respondenternas upplevelse stämmer överens med Hällstén och Tengblad (2006) forskning där de konstaterar att göra medarbetarna delaktiga i beslut, skapar mer ansvariga och motiverade medarbetare. De intervjuade betonade vikten av att bli uppmärksammas och lyssnad på, det utgör grunden för att medarbetarna skall utveckla empowerment. Deras uttalande stöds av Blanchard (1999) som beskriver att förutsättningar för ett utvecklat empowerment innebär att cheferna delar med sig av information oavsett om den är bra eller dålig. Genom att ha en öppen dialog med stort informationsutbyte visar cheferna att de har tillit till sin personal och de kan räkna med att få medarbetare som tar ett stort ansvar över verksamheten. Den viktigaste anledningen till möten och livsnerven för ett utvecklat empowerment är enligt Busch (2001) samverkan ansikte mot ansikte. Målet är att komma fram till gemensamma handlingsstrategier och vara överens om vem som tar ansvar för vad. Respondenternas uttalande om att det kändes stimulerande och inte påtvingat att vara delaktig stämmer väl överens med Hällstén och Tengblads (Loop/2006) forskning om att gott medarbetarskap bygger på en ömsesidig relation mellan ledare och medarbetare där var och en tar ansvar efter sin förmåga och bidrar till ett bra arbetsklimat.

#### **7.1.3 Vad är lustfyllt och roligt med jobbet**

Majoriteten av respondenterna angav att det som motiverade dem var eleverna/barnen, att höra glädjen hos barnen då de lärde sig något nytt gav mersmak. Pedagogerna upplevde tillfredsställelse genom att följa barnens utveckling genom lärandet, se dem växa och mogna. Elever som tidigare gått på skolan kom för att hälsa på och berättade att de lyckats bra i livet, gav respondenterna tillfredsställelse. Samarbete med kollegor och övriga arbetslag gav glädje och motivation i arbetet Det kan illustreras med följande citat: .

*”... barnskratt i samband med ... titta nu kan jag! Eller att se barnets framsteg, det motiverar mig att gå vidare, det utgör basen för mig som pedagog.”*

*”... om man inte skulle få de här russtunderna av lycka, då skulle jag aldrig kunna fortsätta orka jobba som pedagog, för mig är det, störst.”*

Respondenterna ansåg, för att göra ett bra jobb som pedagog behövs tillräckligt med tid för egen planering, att självständigt få bestämma och ta eget ansvar. Bra arbetskamrater och bra chefer är en förutsättning för att känna tillfredsställelse för jobbet, är cheferna nöjda då är även pedagogerna nöjda. Gruppstorleken i en klass ansåg respondenterna vara av betydelse, för stora klasser gör jobbet svårt och det var svårt att hinna med alla barn. Om allt faller på plats och fungerar, då går barnen i en bra skola och man är till nytta för dem och då ökar barnens motivation för lärande.

*”... att få uppskattning på det jag gör från föräldrar, kollegor, barnen och cheferna är viktigast av allt.”*

*”Att jag får bestämma mycket själv och ta eget ansvar, det är viktigt för mig. Att kollegor och chefer stödjer mig i svåra situationer, jag har alltid någon att diskutera med.”*

Några pedagoger uttryckte att det var dåligt med beröm från cheferna. I den mån man fick erkännande brukade cheferna inte vänta, det hade även hänt att man fått en liten blomma. Framst upplevde pedagogerna att uppskattning gavs under medarbetarsamtalet eller lönesamtalet.

Flera respondenter uppfattade att cheferna var övervägande positiva till att pedagogerna deltog på kurser och i fortbildning. Vid en av skolorna fanns ett stort intresse för att arbeta i projektform och deras upplevelse var att cheferna stödde arbetsformen till hundra procent. Några respondenter upplevde att cheferna var både givmilda och generösa i att erbjuda kompetensutveckling. Hos några respondenter framkom en negativ bild och det fanns en upplevelse av att det inte var tillåtet att få växa, cheferna ”sällade” bland utbildningar. En respondent uttryckte:

*”Man skall inte behöva få dåligt samvete och få till svar tänk på barnen för att man vill gå på någon kurs, jag skulle behöva mer uppmuntran istället.”*

Ingen av respondenterna uppfattade att cheferna valt varandra från början, det delade ledarskapet kom till av olika anledningar. Ett skäl var att flera enheter slogs ihop till en, vilket innebar att chef fanns på respektive enhet. Respondenterna uppfattade att cheferna hade ett val, antingen fortsätta som chef eller tacka nej. Majoriteten av respondenterna upplever att en

av cheferna är huvudledare, oftast den chef som fanns med från början innan införandet av delat ledarskap. De upplevde att huvudledaren är den som är mest pådrivande och bestämmer.

Respondenternas samlade bedömning var att delat ledarskap är bra. Man ansåg att de chefer som utövade ledarskapet kompletterade varandra och de började hitta sina positioner. Ensamma chefer är mer sårbara, respondenternas erfarenhet från tidigare var att man valde att avvakta med en fråga då chefen ibland upplevdes alltför tyngd av arbetet. Respondenterna upplevde att det var lättare idag att vända sig till någon av cheferna om det fanns problem. Respondenterna uppfattade att cheferna delat upp ansvarsområden mellan sig och begreppet samledarskap var respondenterna inte bekanta med. De ansåg att den som hade bäst kompetens inom något område skulle ansvara för just detta område, det räckte med att cheferna hade inblick i varandras områden. Några pedagoger uttryckte:

*”...om man har ledare som kan samarbete, har en bra pedagogisk grund att stå på, gärna från olika håll så att de kan tillföra olika delar, då tror jag att det kan bli bra.”*

*”Vi är lyckligt lottade, det är otroligt viktigt med bra ledare.”*

*”Jag känner mig privilegierad av att jobba här och som har de här cheferna.”*

#### *Analys – vad är lustfyllt och roligt med jobbet*

Glädje och motivation uttryckte respondenterna var källa till inspiration och motivation. Att följa barns utveckling och höra glädjen i deras uttryck gav fortsatt motivation att arbeta som pedagog. Bra arbetskamrater och bra chefer var ytterliggare faktorer som bidrog till att känna tillfredsställelse i sitt jobb. Respondenterna önskade mer feedback från cheferna på sitt pedagogiska arbete och det hade varit önskvärt om det i större utsträckning kommit mer spontant och direkt. Respondenternas uttryck stämmer väl överens med Herzberg, (Bergquist och Lundqvist, 2005; Wolvén.,2000) forskning om att positiva händelser och upplevelser ökar trivseln på arbetet. Författaren fann bland annat att motivation skapas genom att medarbetare får se resultat av sina prestationer, att bli ställd inför problem och få erkännande för goda insatser och få återkoppling från chefer på ett bra utfört arbete det gynnar trivseln. Hällstén och Tengblad (2006) pekar på att ledarna bör sträva efter att skapa motivation hos sina medarbetare genom att hjälpa dem att finna sina inre drivkrafter. Ett viktigt inslag och



önskemål var att få möjlighet till vidareutveckling inom sitt område. Medarbetarna har ett eget ansvar för kompetensutveckling men några respondenter önskade att det skulle mottas med lite större entusiasm. I Ett fungerande grupporganiserat medarbetarskap tar medarbetarna gemensamt ansvar för gruppens utveckling vilket innebär att medarbetarna tar ansvar full ut för sin självstyrande grupp. Ovanstående citat är ett uttryck för att kompetensutveckling uppfattas som ett individuellt ansvar. Delat ledarskap kan komma till av olika skäl och respondenterna upplevde att deras chefer gjort ett aktivt val genom att stanna kvar och acceptera förändringen. Den chef som fanns i organisationen vid införandet av delat ledarskap uppfattades ha mer att säga till om och mer tydligt utmärkte sig. Ingen av respondenterna hade någon synpunkt på vilket begrepp som användes för att benämna delat ledarskap. För respondenterna spelade det inte så stor roll, det viktigaste var att den chef som hade bäst kompetens inom ett område skulle ansvara för just detta område.

## **7.2 Medarbetarens upplevelse av och uppfattning om delat ledarskap**

### **7.2.1 Relationer**

På frågan vilket stöd och vilket förtroende respondenten upplever från sina chefer och vem de vänder sig till om de har problem som måste redas ut. Vilken upplevelse respondenterna har av chefernas tillgänglighet i sitt dagliga arbete och om det saknas någonting i kontakten med cheferna beskrev några pedagogerna så här:

*”jag saknar deras engagemang och jag tycker aldrig att jag har riktigt bra möten, förutom vid medarbetarsamtalet som är en timma om året...”*

Respondenterna beskrev att cheferna delat upp arbetsområden och ansvarsområden mellan sig. En samstämmig bild gavs från respondenterna att de saknade chefernas engagemang, delaktighet och närvaro i det dagliga arbetet, vilket ibland skapade irritation. I vissa situationer behövdes snabba svar och beslut då fanns ingen chef att tillgå. Respondenterna upplevde att chefernas arbetsbörda var stor och några av respondenterna ansåg inte att det hade underlättat med delat ledarskap. Budgetarbetet tog stor plats och ibland upplevde respondenterna att det pedagogiska arbetet kom i skymundan. Respondenterna upplevde att informationen från cheferna är bristfällig och att viktig information glöms bort. Några respondenter upplevde cheferna ineffektiva och de önskade att det alltid borde finnas en chef på plats.

*”... cheferna är inte där när jag behöver dem, måste bägge två gå på samma möten.”*

Samstämmigt ansåg respondenterna att tillgängligheten hos cheferna har minskat. Flera av respondenterna önskade mer feedback av sina chefer. Förtroendet för cheferna var övervägande positivt och respondenterna upplevde att det fanns uppbackning när pedagogerna gav en signal. Några respondenter beskrev att man valde helst att gå till sin kvinnliga chef i de frågor som rörde bekymmer på det personliga planet och man valde den manliga chefen i frågor som rörde den fysiska miljön. Vid direkta elevärenden vänder man sig till den chef man upplever har störst pondus och som hanterar problemet på bästa sätt oavsett om det är närmaste chef. Stöd i det pedagogiska arbetet hämtades i första hand inom det egna arbetslaget.

#### *Analys - relationer*

Ovanstående citat visade på en önskan om en större närvaro av cheferna i det dagliga arbetet. Det förefaller inte som om det delade ledarskapet har frigjort mer tid för cheferna och arbetsbördan har inte underlättats. Att inte ha chefer på plats i den egna verksamheten som har mandat att fatta beslut är en källa till frustration och irritation. Förväntningar att få stöd i det pedagogiska arbetet uteblir och medarbetarna är mer hänvisade att söka stöd hos kollegor. Medarbetarnas önskemål om en betydligt mer närvarande chef stöds av Hällstén och Tengblad (2006), Wolvén, (2000) teorier om att chefens roll inte skall underskattas. Författarna menar att i chefesrollen ingår att utveckla en personlig relation till sina medarbetare och ledarskapet skall inriktas på att utveckla de mänskliga resurserna inom den egna organisationen. Chefernas ansvar är att skapa en öppen och ärlig kommunikation till sina medarbetare och det kräver en god förmåga hos cheferna att inspirera och kommunicera för att skapa lust, kreativitet, engagemang och motivation. Det förändrade arbetssättet, att delegera arbetsuppgifter och förutsätta att medarbetarna tar ansvar förutsätter god kommunikation och samspel i organisationen. Respondenternas önskan om mer feedback stämmer väl överens med Lennéer-Axelson och Thylefors (2006) forskning om att bristfällig information leder till att medarbetarna utvecklar osäkerhet och det gynnar inte samarbetet inom arbetslagen, det kan lätt uppstå tankar att andra vet mer. Riklig och tydlig information undanröjer många missförstånd och uppfattningar om varandra. Att bli sedd, bekräftad och få återkoppling på arbetet ökar medarbetarnas förmåga att lösa problem. Brister i

kommunikationen kan lätt skapa fantasier om andra, vilket stöds av Busch (2001) forskning om att sörjiga relationer lätt kan uppstå om dagarna präglas av ryktesspridning, fantasier och påhittade historier och det blir omöjligt att uppnå bra team eller en bra organisation. Chefernas roll är att leda och fördela arbetet och ansvara för att skolans resurser används på bästa sätt. Det förefaller som om budgetarbetet tar mycket tid i anspråk och enligt Lindvall (2001) handlar effektivitet om att göra rätt saker. Cheferna och skolans personal skall så långt som möjligt sträva efter att barnen ges tillräckliga resurser till lärande, för cheferna är det en nöt att knäcka när budget kopplat till skolans behov inte räcker till och man tvingas kanske göra svåra prioriteringar. På arbetsplatser utvecklas olika relationer och cheferna är inget undantag. Enligt Thylefors (2007) arbetar en majoritet av kvinnor inom välfärdsorganisationer och flera kvinnor är i ledande position. Respondenternas uttalande, att man väljer att gå till sin kvinnliga chef med frågor som rör det personliga planet, stämmer väl överens med Thylefors (2007) påstående om att kvinnor är mer relationsinriktade, duktiga på att bygga nätverk och skapa sociala relationer. De kvinnliga respondenterna vänder sig i första hand till sin kvinnliga chef, sin likhet. Respondenterna ansåg inte att de manliga cheferna var sämre.

### **7.2.2 Effekt**

På frågan om respondenterna upplevde skillnader i ledarskapet sedan införandet av delat ledarskap svarade flera av respondenterna att det från början upplevdes förvirrat och oklart till vem man skulle vända sig i olika frågor. Flera av respondenterna önskade att cheferna hade varit mer tydliga om införandet och vem av cheferna som tog ansvar för vad.

*”... vi [chefer] delar på ledarskapet och vi tar ansvar för hur frågorna skall hanteras. Ni behöver inte fundera på det, ni kan vända er till vem ni vill av oss.”*

Respondenterna hade idag en klar uppfattning om vem som ansvarade för vad. Deras uppfattning var att cheferna höll varandra informerade om allt som rörde skolan. Respondenterna upplevde att man kunde vända sig till vem som helst av cheferna även om de delat upp ansvarsområdena sinsemellan. Fördelen med att ha flera chefer var att om personkemin inte stämmer med den ena, då kan man vända sig till den andra chefen.

Sedan införandet av delat ledarskap ansåg några av respondenterna att det övergripande ledarskapet har blivit bättre. Respondenterna såg mest positiva skillnader med delat ledarskap även om man inte tycker att det skett så genomgripande förändringar.

Rektoreernas förmåga att delegera arbetsuppgifter hade blivit mer tydligt men också kännbart för personalen. Ibland upplevdes delegeringen som om det inte finns någon chef som leder och fördelar arbetet, frågan bollas tillbaka och pedagogerna blir uppmanade att hitta lösningar själva. Respondenternas uppfattning var att chefernas arbetsbörda ökat vilket innebär ett större behov av att delegera arbetsuppgifter En pedagog beskriver:

*”De delegerar vilt! [cheferna] Kommer en ny elev till skolan skall eleven skrivas in av expeditionspersonalen, därefter skall eleven informeras av kontaktläraren och då är det rektor NN som har koll. Eleven skall sedan tillhöra ett schema och då skall man gå till dataprogramansvarige som lägger schema och som har som uppgift att få till ett fungerande schema. Därefter måste varje lärare tillfrågas om de lagt in den nya eleven i sitt närvaroprogram och sist men inte minst måste någon ansvarig person på skolan ordna att eleven får sina timmar i eget arbete.”*

*”De har varit duktiga på att delegera, men de är dåliga på att följa upp om delegationen fungerar...”*

Respondenternas upplevelse av chefernas förmåga att fatta beslut fanns det delade meningar om. Några ansåg att cheferna var duktiga på att fatta beslut och några respondenter ansåg att frågorna drogs i långbänk. Det var för mycket strävan mot demokrati och samstämmighet. Detta uttrycks med följande citat.

*”... när de är enade är de rätt duktiga på att fatta beslut. Tyvärr missas en del information på vägen, ibland saknar de fullständig information innan de fattar sina beslut.*

Kring konflikthantering gavs olika beskrivningar, några beskrev att det inte fanns konflikter och det var högt i tak, Några beskrev att det kunde förekomma konflikter men cheferna tog inte riktigt tag i dessa när de uppstod. Flera beskrev att det inte var chefernas starkaste sida och de undvek helst personalkonflikter. Respondenterna upplevde en brist och det fanns en viss rädsla hos cheferna att ta tag i konflikter som berörde personalen. Ibland fick konflikter ligga och gro och emellanåt uppmanades arbetslaget att hitta egna lösningar. I den mån cheferna tog tag i en konflikt var uppföljningen så där. Däremot beskrev flera av

respondenterna att cheferna var duktiga på att hantera konflikter mellan barn, föräldrar och skolan.

### *Analys – effekt*

Införandet av delat ledarskap har inte inneburit några större och väsentligare skillnader för respondenterna, de upplever att det är fler chefer som tar ansvar och strukturen på möten har förbättrats. Chefernas närvaro har inte ökat och respondenterna upplever att deras arbetsbörda är stor. Cheferna har hög arbetsbelastning men respondenterna upplever att cheferna är mindre trötta och mindre tyngda av arbetsuppgifter, de är fler som delar på arbetsbördan och fler som tar ansvar. Bakgrunden till införandet av delat ledarskap kan vara många men ett av skälen som framkommer i Döös m fl (2005) forskning om att chefer som valt att dela sitt ledarskap pekar på skäl som handlar om bättre lönsamhet och verksamhetsresultat. Författarna menar att syftet med delat ledarskap är att kunna vara mer tillgänglig för medarbetarna samt att arbetet som chef skall bli roligare, det är fler som delar på arbetsbördan och man blir mer nöjd som chef. Ingen av respondenterna i studien visste anledningen varför delat ledarskap infördes. Några respondenter angav att det blivit bestämt ”uppifrån” Respondenterna upplevelse av chefernas närvaro och delaktighet har inte ökat. Enligt Döös m fl (2005) är just ett av skälen för att dela, är för att få mer tid för verksamheten och sin personal. Behovet av att delegera har ökat sedan införandet av delat ledarskap. Det har inneburit fler arbetsuppgifter och det har blivit kännbart för alla medarbetare. Delegering innebär en befogenhet och är enligt Thylefors (2007) ett förtroende. Citatet illustrerar att många i personalen är inblandade i olika beslut och det är lätt hänt att någon detalj glöms bort. Chefernas brist i att följa upp delegerat beslut stämmer överens med Thylefors, (2007) forskning om att det är en vanlig försummelse bland chefer. Om uppföljning och erkänslan uteblir kommer arbetslusten att avta. Intentionen att skapa ett grupporienterat medarbetarskap där ansvar och befogenhet sköts i arbetslagen och där skolans personal tar ansvar för kvalitén borde uppmärksammas mer av cheferna. Respondenternas uttalande om chefer som brister i uppföljning stöds av Hällstén och Tengblad (2003) som anser att chefernas uppgift är att vara närvarande och se till att ansvarsfördelningen bland medarbetarna fungerar, delaktighet förutsätter närvarande chef. Konflikter är oundvikligt på arbetsplatser, det kan finnas öppna konflikter där flera är inblandade och konflikter som ligger och gror. Respondenternas erfarenhet av motsättningar på respektive arbetsplats var lite olika och chefernas sätt att förhålla sig till personalkonflikter beskrevs som en svaghet. Konflikter som får ligga till sig kan resultera i

motsättningar som trappas upp. Individer som samarbetar med varandra skapar föreställningar om varandra och det finns risk för att regressiva beteenden utvecklas och syndabockar utses. Genom tydligt chefskap menar Thylefors (2007) ingår ansvar för att tydliggöra mål ange ramar och organisera arbetet på ett ändamålsenligt sätt och därmed förebygga de motsättningar som finns i organisationen.

### **7.2.3 Medarbetarsamtal/lönesamtal**

På frågan vem ansvarar för ditt medarbetarsamtal, hur genomförs dessa och hur ofta? Vem ansvarar för ditt lönesamtal och på vilket sätt meddelas din lön svarade respondenterna.

*”Jag kan inte påstå att jag riktigt vet vad medarbetarsamtal faktiskt är.  
När vi har medarbetarsamtal brukar vi mest prata om skolan och inte om mig ... ”*

Några respondenter beskrev att medarbetarsamtalet inte innehöll någon diskussion om arbetets innehåll och hur arbetet skulle vidareutvecklas. Flera pedagoger saknade i sin individuella kompetensutvecklingsplan en diskussion om utökat ansvar. Respondenterna beskrev att medarbetarsamtalet hölls en gång om året, vanligast på hösten. Cheferna gjorde en uppdelning av medarbetarna och samtalet bokades en tid i förväg. Flera av respondenterna fick ett förtryckt formulär där de gavs möjlighet att förbereda samtalet. Samtalet pågick ungefär 1-1 ½ timma och samtalets innehåll varierade.

*”Jag får en lapp hemskickad med ny lön, helst innan ett lov.”*

*”Nästan alla kriterier handlar om hur bra jag är på att samarbeta med mina kollegor. I första hand borde kriterierna handla om att vara en bra lärare, det syns lite för dåligt i lönekriterierna tycker jag.”*

Lönesamtalet hålls en gång om året med ansvarig chef eller cheferna tillsammans. Flera av respondenterna fick lönebesked hemskickat per post där man i brevet fick information om ”ny lön”. Några respondenter hade erfarenhet av ett kort möte som varade i ungefär 10-15 minuter där chefen/cheferna lämnade besked om ny lön. Respondenterna uppfattade att lönen var bestämd i förväg och den var fördelad utifrån en procentsats som bestäms av kommunen. Flera av respondenterna kände inte till om skolan hade några lönekriterier.

### *Analys - medarbetarsamtal/lönesamtal*

Kvalitén på medarbetarsamtalet varierade och respondenterna uttalade sig både negativt och positivt om innehållet och om formen för samtalet. Medarbetarsamtalet är ett tillfälle en gång om året att på ett handgripligt sätt träffa sin chef enskilt för att få tid till reflektion och återkoppling på sitt arbete. Överlag var enskilt möte med chefen uppskattat. Respondenterna var mindre nöjda med medarbetarsamtalets struktur och några respondenter var mindre nöjda med samtalets innehåll. Respondentens uttalande innebär att en av de viktigaste belöningarna för att bli bedömd för sin insats uteblir vilket i förlängningen kan leda till minskad motivation. Att inte få erkännande på utfört arbete stämmer med Herzbergs (Wolvén, 2002) teori om att uteblir omdömen på utfört arbete kan det till slut leda till minskad motivation och vantrivsel på arbetet. En väsentlig del för respondenternas lärande är att bli bedömd för sin insats. Citatet beskriver att samtalet inte innehöll något som hade betydelse för den enskilde personen och det stöds av Lennéer-Axelsson och Thylefors (2006) påstående att uteblir uppskattning så har det en betydelse för både arbetslusten och hälsan. Författarna menar att medarbetarsamtalet syftar till att klargöra och fokusera på framtida utveckling och det skall ge en mycket klar koppling till verksamhetens mål och förutsättningar. Samtalet lägger grunden för framtida lön.

Ingen av respondenterna var nöjd med sin lön och principen för lönesättning var otydlig och det saknades tydliga kriterier. Uttalanden från respondenterna pekar på att medarbetarna inte blir bedömda för sin pedagogiska förmåga, samarbete med kollegor premieras högre. Flera av medarbetarna kände en hopplöshet inför att inte kunna påverka sin lön och det gavs inget större utrymme hos cheferna att diskutera vad man åstadkommit och bidragit med under året. Principen för lönesamtal är inte utvecklad inom skolan och medarbetarna upplever en stor frustration över att inte kunna påverka sin individuella lön. Respondenternas missnöje med lönesättning tyder på att den är generell och godtycklig, den utgår inte ifrån var och ens individuella prestation. Frick (2004) beskriver att lönesättning syftar till att både verksamhet och individ blir vinnare. Enligt författaren skall det klart framgå i lönesamtalet vad medarbetaren skall göra för att uppnå och påverka en bättre löneutveckling, syftet med individuell lönesättning är att motivera till goda arbetsprestationer. Respondenternas upplevelse stämmer inte överens med författarens påstående för vedertagna principer för individuell lönesättning.

#### 7.2.4 Utveckling

Positiva och negativa synpunkter och omdömen framkom i upplevelsen och uppfattningen om chefernas förändring och utveckling sedan införande av delat ledarskap. Respondenterna upplevde att de var mer jämställda ledare och de hade blivit klokare och modigare i sitt ledarskap. Cheferna upplevdes samspelta och de var mer förutseende inför framtiden. Respondenterna upplevde en större enighet mellan cheferna och cheferna styrde mer enat verksamheten åt samma håll. Respondenternas uppfattade att det är större arbetsglädje och mer entusiasm bland personalen. Några pedagoger illustrerar chefernas förändring:

*"... de har vuxit och blivit säkrare i sina roller..."*

*"... de har förändrats och är mer samspelta, deras personlighet är inte förändrad men de har utvecklats till det bättre ..."*

*"... det är mer go och fart idag..."*

*"... de har olika styrkor och de kompenserar varandras svagheter..."*

Fördelarna som respondenterna upplevde var att cheferna tog tillvara varandras skicklighet och kompetensområden. Cheferna delade upp sina arbetsområden och den som var mest skicklig på att hantera budget eller schema tog ansvar för detta. Allas färdigheter kom till användning. Respondenterna upplevde en viss skillnad i chefernas uppträdande och man såg en förändring i form av minskad stress. Respondenterna uppfattning var att chefernas minskade stress berodde på det delade ledarskapet. Vid möten där cheferna representerade skolan, upplevdes en förbättring, de ansåg att cheferna förmedlade en trygghet till skolans personal en "go" känsla som en respondent uttryckte det. Respondenterna uppfattade vidare att det blivit en bättre dialog med cheferna och man såg en viss förbättring av delaktighet i skolans arbete. Respondenterna upplevde att cheferna valt att vara ledare och att dela på ledarskapet, deras personkemi stämde. Framgångarna i verksamheten upplevde respondenterna berodde på chefernas personlighet och ett gott ledarskap, inte för att de delar. Samstämmigt upplevde man cheferna nöjda med sitt delade ledarskap. Några respondenter beskriver:

*"Det blir mer harmoniskt för cheferna, det blir mindre pressat genom att de delar upp områden mellan sig och de kompletterar varandra..."*



*”... man funkar bäst om man jobbar tillsammans med någon, någon att bolla med, det är jättetråkigt att planera allt själv...”*

*”... det är väldigt bra att det finns en manlig och en kvinnlig ledare, det är viktigt, ibland går jag hellre till den kvinnliga chefen för det fungerar bättre i vissa frågor.”*

Nackdelen som flera respondenter uttryckte var att cheferna inte hade diskuterat ihop sig inför olika frågeställningar. Det blev som mest påtagligt när samma information som sagts dagen innan upprepades av chefskollegan. Några respondenter upplevde att de blev ansvariga för att uppdatera chefen på rätt information. Olika budskap och beslut samt brister i kommunikationen mellan cheferna var inte helt ovanligt. Följande citat får illustrera när chefer inte diskuterat ihop sig:

*”... studentlitteratur skulle inhandlas och då säger den ena ledaren: Ja, det kan ni göra. Då kom nästa ledare och säger: Vad gör ni? Det skall ni inte göra! Det var en utbildning som vi var ålagda att gå på av båda två cheferna. Den starka chefen vann och litteraturen köptes in ”*

Upptagna chefer och ständiga möten upplevde respondenterna som negativt. Respondenterna önskade att cheferna skulle vara mer insatta i varandras områden och att det alltid skulle finnas en chef på plats. Det fanns annars en risk att frågan bollades runt och ingen av cheferna tog ansvar. Chefernas starka respektive svaga sidor hade respondenterna en ganska god uppfattning om, och man valde oftast att gå till den chef man upplevde få bäst svar från. Ibland valde man att gå till den chef som behärskade området bäst. En mer kraftfull tydlighet efterfrågades bland respondenterna gällande vilka ansvarsområden cheferna ansvarade för, det hade underlättat för personalen.

*”Jag har uppfattat att delat ledarskap betyder att det alltid skall finnas någon där och att de är insatta i varandras områden.*

### *Analys – utveckling*

Införandet av delat ledarskap har inneburit förändring för chefer och medarbetare. Förändring tar tid och respondenternas samlade uppfattning är att cheferna har trimmats ihop till det bättre och åstadkommer ett bättre ledarskap tillsammans. De är mer samspelade och de

kompletterar varandras styrkor och svagheter. Respondenterna anser att det är en fördel med att ha både kvinnlig och manlig chef. I vissa situationer är det lättare att gå till den chef som är av samma kön och det beror inte på att den andre chefen är sämre utan det styrs helt och hållet av frågan. Cheferna har tydligt visat att de valt varandra vilket stämmer överens med Döös m fl (2005) studie om att en av förutsättning för delat ledarskap är just valet av varandra. Hällsén och Tengblad (2006) påstår att i organisationer som har många medarbetare där ett utvecklat medarbetarskap finns kräver en annan typ av styrning och ledarskap. Döös m fl (2005) har i sin forskning uppmärksammat att delat ledarskap kan kopplas till organisationer där antalet medarbetare per chef ökar och där plattare organisationer införs. Mindre stress och mer harmoniskt ledarskap är synpunkter som framkommer från respondenterna och det stämmer överens med det resultat som Döös m fl (2005) sett i sin undersökning. Respondenterna beskrev att information var otydlig och det tydde på att cheferna inte hade pratat ihop sig om olika frågeställningar. Dubbla budskap och kontraorder förekom och det skapar förvirring och osäkerhet till vem som skall kontaktas och vem bestämmer. Respondenterna anser att det blivit bättre, ledarna är mer jämställda och för respondenterna är det oviktigt vem som förmedlar beslut i olika frågor, huvudsaken är att det inte kommer olika beslut. Chefernas arbetsbörda verkar inte ha lättat och det är en källa till irritation. Ständiga möten och frånvarande chefer skapar sämre förutsättningar för att utveckla en effektiv organisation. Cheferna har flyttat ansvar till medarbetarna och därmed har cheferna gett sina medarbetare förtroende att ta ansvar för kvalitén. Genom delegation förmedlar cheferna tilltro och förtroende till sin personal. Frihet under ansvar kan översättas med stöd av Thylefors (2007) beskrivning av självstyrning vilket menas att personalens styr sitt arbete självständigt, de vet inom vilka ramar och riktlinjer befogenheten för arbetet finns. Cheferna finns i utkanten och bidrar med uppmuntran och ger stöd när det behövs. Hällsén och Tengblad (2006) menar att i ett grupporienterat medarbetarskap planerar och ansvarar medarbetarna självständigt för den egna verksamheten och därmed ansvarar medarbetarna för kvalitén i verksamheten.

## 8. SLUTDISKUSSION

### *8.1 Diskussion*

I detta avsnitt görs en återkoppling till uppsatsens syfte och undersökningsfrågor för att tolka och värdera de resultat som framkommit. Det övergripande syftet med studien var att undersöka delat ledarskap i ett medarbetarperspektiv. Undersökningsfrågorna var medarbetarnas arbetsinnehåll och medarbetarens upplevelse av och uppfattning om delat ledarskap. Studien bygger på intervjuer med pedagoger som arbetar inom förskola och grundskola. Pedagogerna har med utgångspunkt från egna erfarenheter resonerat och reflekterat om sina upplevelser av och uppfattningar. Deras erfarenhet av att arbeta i en organisation med delat ledarskap varierade i antal år. Göteborgsstadsdelen hade kortare erfarenhet av delat ledarskap än kommun X.

I ett historiskt perspektiv har medarbetaren betraktats som lat, trög och passiv som skulle underordna sig makten, auktoriteten och lyda order. Synen genom tiderna har förändrats och man började alltmer förstå att människan behövde få finnas i ett socialt sammanhang, där basala behov kunde tillfredsställas. Uppskattning, trygghet, beröm och meningsfulla arbetsuppgifter skapade motivation och ledde till högre arbetstrivsel hävdade Maslow och Herzberg, Wolvén (2000). Fick medarbetaren möjlighet att påverka arbetets utformning påstod Hackman och Oldham, Wolvén, (2000) att behovet av att prestera ökade. I modern tid kännetecknas synen på medarbetarens förmåga att sätta kunden i fokus, mäta verksamhetens kvalitet och kunders nöjdhet. Kvalitet har kommit att bli ett honnörsord och det styrs genom gemensamma visioner, mål och delaktiga medarbetare. Ledarens roll är viktig, rollen handlar om att påverka människors beteende och uppfattningar och få medarbetare ansvariga och delaktiga i strävan mot gemensamma mål.

Vision är en av fem discipliner som enligt Senge (1995) måste integreras till en helhet i en lärande organisation. Vision bygger på en gemensam bild av en önskad framtid. Cheferna vid de undersökta skolorna skulle behöva klargöra för sin personal sin egen bild och sin egen vision om den framtida skolan. Är chefernas bild tillräckligt övertygande och konkret kommer den att bli kraftfull för alla medarbetare som arbetar på skolan. Ingen av de intervjuade visste om skolan hade någon vision. Författarens tolkning är att skolan saknar vision, om den finns, är den dock inte tillräckligt kraftfull och starkt förankrad hos medarbetarna vilket i sämsta fall

kan komma att skapa splittring och osäkerhet. En effekt av detta kan då bli att medarbetarna arbetar åt olika håll. Det finns också risk för en ökad funktionell indelning mellan arbetslagen och negativa beteendemönster kan uppstå och samverkan uteblir. Personalens uppgift är att arbeta horisontellt och se till helheten där skolans gemensamma uppdrag skall stå i fokus. En stor utmaning för cheferna är att skapa delaktighet och stimulera människors mod att förenas i en gemensam vision.

Delaktighet och samverkan är ett viktigt inslag i det dagliga arbetet och utgör grunden för att utveckla medarbetarskap. Det uttrycktes att samverkan och samarbete med kollegor var både viktigt och utvecklande. För cheferna är utmaningen att skapa nya forum och avsätta tid för att underhålla det samarbete som redan finns men även finna nya vägar för att fortsätta och vidareutveckla samarbetet. Cheferna vid de undersökta skolorna tog ett aktivt ansvar för dialog och diskussion och respondenterna bemöttes med respekt. Cheferna har goda förutsättningar för fortsatt utveckling av medarbetarskap. Förutsättningar för en lärande organisation enligt Senge (1995) är att öppen dialog och diskussion bland medarbetarna tillåts som syftar till att vidga gränser för sitt kunnande, att våga pröva nya idéer och därigenom finna nya lösningar. Hällstén och Tengblad (2006) pekar på att gott medarbetarskap bygger på ömsesidig relation mellan ledare och medarbetare, där var och en tar ansvar och bidrar efter bästa förmåga till ett bra arbetsklimat.

Ansvar över barnens lärande och ansvar för skolans/förskolans pedagogiska arbete ansågs vara en huvudsaklig arbetsuppgift. Friheten att få bestämma över upplägg och innehåll samt självständigt ta ansvar för sin kompetens och sin förmåga upplevdes positivt. Negativa synpunkter framkom kring chefernas förmåga att styra och leda där chefernas utmaning förblir att hitta en balans hos varje medarbetare kring vilket ansvar man vill ta och vilket ansvar man får ta. Cheferna behöver med större tydlighet fördela ansvar och befogenhet bland sina medarbetare för att slippa osäkerhet kring vad man får lov att bestämma, det gagnar medarbetarens ansvarstagande och egenmakt. Syftet med egenmakt framhåller Hällstén och Tengblad (2006) är att sprida och delegera makt i syfte att öka medarbetarnas känsla av delaktighet.

Stöd i det pedagogiska arbetet och frånvarande chefer upplevdes som bristvara, det skapade både frustration och irritation. En självklar del i en lärande organisation enligt Senge (1995) är att medarbetaren får utveckla sina färdigheter och kunskaper vilket är en nödvändig förutsättning för växande. Vad döljer sig egentligen bakom anledningen att införa delat

ledarskap? Är anledningen för att dela ett medarbetarperspektiv eller är anledningen att cheferna skall få det bättre? Medarbetarna i den här studien upplever ingen större skillnad, för i praktiken har de att göra med chefer som delat upp arbetsområdet mellan sig. Deras närvaro och delaktighet i verksamheten har inte ökat och chefernas arbetsbörda verkar inte ha minskat. De intervjuade ger trots allt en bild av att chefernas stress minskat och man kan anta och hoppas på att chefernas skäl för att dela är att de vill utveckla sitt ledarskap. Detta skulle vara till gagn för verksamheten och medarbetarna. Cheferna skall inte underskatta sin egen betydelse, för genom deras engagemang, inspiration och mod kommer delaktigheten att öka och samspelet fungera bättre. Chefernas uppgift påvisar Hällstén och Tengblad (2006) är att uppmuntra, inspirera och vägleda medarbetarnas utveckling för ett gott medarbetarskap.

## *8.2 Slutsats*

Sammanfattningsvis kan konstateras att de enda skillnaderna som det delade ledarskapet uppvisar jämfört med vanligt ledarskap är att med fler än en chef, som i samtliga fall består av man och kvinna, får man personer som kompletterar varandra beträffande styrkor och svagheter. Chefer som är mindre trötta och tyngda eftersom de delar på arbetsuppgifterna. Respondenterna anser ändå att chefernas tillgänglighet inte har ökat, cheferna är ofta på möten. Medarbetarsamtalen har brister vad gäller innehåll och kompetensutveckling, lönesamtalen kan knappast betraktas som samtal och pedagogernas arbetsuppgifter är många och skiftande där uppdraget är otydligt och splittrat.

## *8.3 Metodkritik*

Som forskare har det varit naturligt att fundera mer än en gång på om studien kunnat göras på annat sätt. Samma intervjufrågor ställdes till alla och det gav stöd för att få en enhetlig struktur på intervjuerna. Skulle respondenterna ha svarat annorlunda om intervjufrågorna skickats ut på förhand? Skulle studien ha fått ett annat innehåll om respondenterna fått möjlighet att förbereda sig innan? Har respondenterna varit öppna och uppriktiga med sina svar? Eller har lojaliteten mot sina chefer varit större? Avsikten var, att i mötet med intervjuaren, ge respondenten möjlighet att reflektera och delge sina tankar och synpunkter utan att ha diskuterat med kollegor. Upplevelser och uppfattningar är högst individuella. Förhoppningen var, att respondenterna skulle svara så ärligt som möjligt, att de kände sig fria att lämna ut både det som var positivt och det som var negativt. Metoden var tidsödande och svår men gav mig som forskare en djupare förståelse för pedagogens situation. En kvantitativ

studie hade varit möjlig att genomföra, fler respondenter hade nåtts och generella slutsatser hade kunnat dras. Föreliggande kvalitativa studie bidrar förhoppningsvis med ytterliggare kunskap inom ramen för denna begränsade studie om medarbetarens upplevelse av delat ledarskap.

#### *8.4 Förslag på fortsatt forskning*

Den här studien har undersökt medarbetarens arbetsinnehåll och medarbetarens perspektiv på delat ledarskap. Det kan konstateras att fler studier behövs som belyser detta område. Ett intressant perspektiv vore att undersöka chefernas uppfattningar samt hur cheferna tror om att medarbetarna uppfattar och upplever deras ledarskap. Är deras uppfattningar samstämmiga eller skiljer det sig åt. Ytterliggare ett intressant perspektiv vore att kartlägga området med en större studie för att kunna uttala sig mer generaliserande om medarbetarens perspektiv på delat ledarskap.

## REFERENSLISTA

- Backman,J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund; Studentlitteratur
- Bejerot,E ,Hasselbladh, H.( 2002) *Kvalitet utan gränser*. Lund: Academia Adacta
- Blanchard,K. Carlos J P & Randolph A. (1999) *Tre nycklar till empowerment*. Smedjebacken; Svenska Förlaget liv och ledarskap
- Blennberger, E. (2007) *Etik & Ledarskap*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri
- Biglari,S. (2006) *Delat ledarskap i medarbetarperspektiv*; Stockholm:Arbetslivsinstitutet
- Bushe,G,R (2001) *Klart ledarskap*. Falun: Scandbook
- Döös,M & Hanson,M, &Backström, T & Wilhelmsson, L & Hemborg, Å. (2005) *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv*; Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Frick,G. (2004) *Lönesamtal, handbok för chefer om individuell lönesättning*. Halmstad: Bulls tryckeri AB
- Granström, K (2000) *Dynamik i arbetsgrupper*. Lund; Studentlitteratur
- Hatch, M,J. (2002) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Hjalmarson,B. (2003) *Medledarskap-att skapa arbetsglädje genom delat ansvar*. Stockholm; Ekerlids förlag
- Holme,I M & Krohn Solvang B. (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund; Studentlitteratur
- Hällstén, F & Tengblad,S (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund; Studentlitteratur
- Hällstén,F & Tengblad, S (2002) *Personalansvar och Medarbetarskap*. Göteborg; Bokförlag Bas
- Kinlaw,D. (1995) *Medarbetarskap-Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*, Studentlitteratur, Lund.
- Kvale,S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* .Danmark; Bokförlag Narayana press
- Lantz, K-Å & Schultz Wäreborn, C. (2006) *Riv stuprören! Från stuprörssamhälle till flödesamhälle*, Kristianstad; Kristianstads boktryckeri
- Lennéer-Axelsson,B &Thylefors,I. (2006) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm; Natur och Kultur.
- Lennéer-Axelsson,B & Thylefors,I. (1996) *Om konflikter hemma och på jobbet*. Falun: ScandBook, Natur och Kultur

- Lindvall, J (2001) *Verksamhetsstyrning*. Lund; Studentlitteratur
- Merriam,S,B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund; Studentlitteratur
- Senge,M,P. (1995) *Den femte disciplinen*. Falun: ScandBook AB
- Tengblad,S & Hällstén,F. (2003) *Det dygdiga personalansvaret-om chefers ansvarstagande för personal ur etiskt perspektiv*. Göteborg; Bokförlaget BAS,
- Their,S. (1998) *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus Ab Oy.
- Thylefors,I. red (2007) *Arbetsgrupper. Från gränslösa team*. Stockholm; Natur & Kultur.
- Thylefors,I. (2007) *Ledarskap i human serviceorganisationer*. Stockholm;Natur & Kultur
- Thylefors, I. (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Finland; Natur och kultur
- Trost,J.(2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Wahl,A & Holgersson,C & Höök,P & Linghag,S. (2001) *Det ordnar sig, teorier om organisation och kön*. Lund; Studentlitteratur
- Wallén, G. (1996) *vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund; Studentlitteratur
- Wennberg,B & Norberg,S. (2007) *Våga chefa*. Falun:ScandBook
- Wilhelmson,L. & Döös,M. & Backström, T & Bellaagh, K & Hanson, M. (2006) *Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Wolvén, L-E. (2005) *Arbetsliv och samhällsförändringar*. Lund; Studentlitteratur
- Wolvén,L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Åhlström,P. (2007) *Beslutskraft, konsten att leda grupper till framgång*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri
- Öman, S. (2005) *Juridiska aspekter på samledarskap* . Stockholm: Arbetslivsinstitutet

### **Skriftliga källor**

- Adolfsson, M & Börjesson, M (2004) *Gemensamt ledarskap och ledstjärnor- en organisation i förändring*. Lerums kommun
- Tengblad, S. (2006) "Om att vara chef och ledare". LOOP nr 8, volym 2, 2006
- Bergquist,K.& Lundqvist, A.(2005) *Socialsekreterarens drivkrafter i arbetet*. C-uppsats Göteborgs universitet; Psykologiska institutionen



## Övriga Källor

[www.sv.wikipedia.org/wiki/Etik](http://www.sv.wikipedia.org/wiki/Etik)

Vetenskapliga rådet . (1990) *Forskningsetiska principer inom humanist- samhällsvetenskaplig forskning*; Elanders Gota

[www.skolutveckling.se](http://www.skolutveckling.se). Myndigheten för skolutveckling,

## **MEDVERKAN I STUDIE OM MEDARBETARENS UPPLEVELSE AV DELAT LEDARSKAP**

Jag, Birgitta Strandin, läser magisterprogrammet i ledarskap vid institutionen för socialt arbete, Göteborgs Universitet. Min D-uppsats är en studie med syfte att undersöka medarbetarens upplevelse av delat ledarskap.

Det finns relativt få studier av medarbetarens upplevelse varför det är aktuellt att undersöka. I studien kommer medarbetare från olika organisationer att ingå. Genom Din erfarenhet och kunskap som du kan dela med dig hoppas jag kunna belysa detta relativt outforskade område.

Intervjun tar ca 1,5 timma och din berättelse kommer att bandas och behandlas konfidentiellt, enskilda personer kommer inte att kunna identifieras i uppsatsen. Bearbetning och hanteringen av materialet sker med sekretess. Jag är medveten om att det kan vara svårt att komma loss från ordinarie arbetsuppgifter men hoppas naturligtvis att du tar tillfället i akt och delar med dig av din upplevelse.

Det är frivilligt att delta i undersökningen och du kan avbryta om du önskar

Uppsatsen beräknas vara klar i oktober 2007

Om något är oklart eller om du har ytterligare frågor är du välkommen att höra av dig till mig.

Med vänlig hälsning

Birgitta Strandin

E-post: [birgittastrandin@spray.se](mailto:birgittastrandin@spray.se)

Telefon: 0703-032423

## Appendix 2

### Intervjufrågor

Ålder

Kön

Tid i yrket

Utbildning

Kan du kort beskriva dina arbetsuppgifter?

Hur många delar på ledarskapet i din organisation?

Hur lång tid har delat ledarskap utövats i din organisation?

Vilken information har du fått gällande införandet av delat ledarskap?

Kan du beskriva eller ge exempel på hur dina chefer utövar sitt delade ledarskap?

#### **1. Ansvar**

1.a. Vad innebär eget ansvar för dig?

1.b. Beskriv vilket ansvar du har?

1.c. Hur upplever du ditt ansvar?

1.d. Upplever du att det råder balans mellan

a) Ansvar du vill ta?

b) Ansvar du får ta?

#### **2. Relationer**

2.a Vilket stöd upplever du att dina chefer ger dig för att stödja dig i ditt arbete

2.b Upplever du förtroende för dina chefer?

2.c Vem vänder du dig till om du har ett problem som måste redas ut?

2.d Vilken är din upplevelse av chefernas tillgänglighet i det dagliga arbetet?

2.e Saknar du någonting i kontakten med dina chefer?

### **3. Påverkan, delaktighet, kommunikation**

3.a Kan du beskriva dina påverkansmöjligheter i förhållande till dina chefer

3.b Att vara delaktig, vad innebär det för dig

3.c På vilket sätt har du kontakt med dina chefer?

3.d Finns det någonting som du tycker behöver ändras i kontakten med dina chefer?

### **4. Medarbetarsamtal/lönesamtal**

4.a. Vem ansvarar för ditt medarbetarsamtal?

4.b. Hur genomförs dessa samtal och hur ofta?

4.c. Vem ansvarar för ditt lönesamtal?

4.d. På vilket sätt meddelas din nya lön?

### **5. Effekt**

5.a. Om du har arbetat länge, d v s arbetade innan införandet av delat ledarskap, finns det några skillnader i dag?

5.b. Vad är din uppfattning om dina chefers förmåga att

a) fatta beslut

b) konflikthantering

c) ) leda och fördela arbetet

d ge feedback

5.c. Vad anser du om verksamhetens resultat sedan införandet av delat ledarskap?

### **6. Utveckling**

6.a. Har dina chefer förändrats sedan införandet av delat ledarskap?

6.b. Kan du beskriva fördelarna du ser med delat ledarskap?

6.c. Kan du beskriva en situation/händelse som åskådliggör det positiva med delat ledarskap.

6.d. Kan du beskriva nackdelarna du ser med delat ledarskap?

6.e. Kan du beskriva en situation/händelse som åskådliggör det negativa med delat ledarskap.

6.f. För att nå framgång i verksamhet beror det på det delade ledarskapet eller

Personerna som utövar det?

## **7. Motivation**

7.a. Vad motiveras du av i ditt arbete?

7.b. Vad är viktigt för dig för att göra ett bra jobb?

7.c.. Hur märks ett erkännande att du har gjort ett bra jobb från dina chefer?

7.d. Vad har du för egna möjligheter att få växa och utvecklas i ditt yrke?

7.e Uppfattar du någon av cheferna som huvudledare?

7.f.Vad är din upplevelse(uppfattning) om dina chefers val av varandra för att dela på ledarskapet.

7.g Vilken är din samlade uppfattning om delat ledarskap?

Finns det någonting du önskar tillägga till intervjun?