



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

## **Delat ledarskap – framtidens ledarskap**

En kvalitativ studie om för och nackdelar med delat ledarskap gentemot ensamt ledarskap för enhetschefer inom äldreomsorgen

SQ1562, Vetenskapligt arbete i socialt arbete, 15 hp  
Grundnivå  
Vårterminen 2012

Författare: Nina Sjöberg  
Handledare: Dietmar Rauch

# Abstract

**Titel** Delat ledarskap framtidens ledarskap - En kvalitativ studie om för och nackdelar med delat ledarskap gentemot ensamt ledarskap för enhetschefer inom äldreomsorgen

**Författare** Nina Sjöberg

**Nyckelord** Delat ledarskap, ensamt ledarskap, enhetschef, äldreomsorg, komparativ

Syftet med uppsatsen var att jämföra för och nackdelar med delat respektive ensamt ledarskap för enhetschefer inom äldreomsorgen, med avseende på effektivitet, kompetens och stress. Min hypotes som jag utgick ifrån var att delat ledarskap har förutsättningar att öka effektiviteten, minska stressen och bredda kompetensen för enhetschefer inom äldreomsorgen. Jag har använt mig av en komparativ design. Jag har jämfört två organisationsformer med varandra, delat ledarskap samt ensamt ledarskap. Uppsatsen bygger på intervjuer med nio enhetschefer inom äldreomsorgen. Uppsatsen utgår från tidigare empirisk forskning samt ledarskapsmodellen delat ledarskap. Resultatet visade att de som hade arbetat med delat ledarskap hade en tydligare bild av sina arbetsuppgifter. Enhetscheferna som arbetade med delat ledarskap ägnade större andel av sin arbetstid på personal medan de med ensamt ledarskap ägnade större andel på administrativt arbete. Båda grupperna fick tillgång till kompetensutveckling. Däremot fick de med delat ledarskap bredare kompetens, personlig utveckling och reflektionstid. Resultatet visar också att de med delat ledarskap tog hjälp av kollegor vid stressiga situationer och kunde koppla av från jobbet på fritiden i större utsträckning.

## **Tack!**

Först vill jag börja med att säga till alla enhetschefer, som ställde upp för att intervjuas, ett stort tack. Utan er hade inte uppsatsen blivit möjlig att genomföra. Jag vill tacka min man Mikael och mina barn Sandra och John för att de har stöttat mig under den här perioden. Sedan vill jag även tacka två personer som har hjälpt mig under resans gång - Anneli och Evy. Slutligen vill jag tacka min handledare för uppmuntran och synpunkter under arbetets gång.

# Innehållsförteckning

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	5
1.1 Förord.....	5
1.2 Bakgrund.....	5
1.3 Problemdiskussion .....	7
1.4 Syfte .....	7
1.5 Avgränsningar.....	8
1.6 Definitioner.....	8
1.7 Disposition.....	9
2 Tidigare forskning och teori.....	10
2.1 Tidigare forskning.....	10
2.2 Ledarskapsmodell - Delat ledarskap .....	11
2.3 Fördelar med delat ledarskap.....	12
2.4 Nackdelar med delat ledarskap.....	12
2.5 Rollen som chef .....	13
2.6 Stress.....	14
2.7 Effektiva ledare/chefer.....	14
3 Metod .....	16
3.1 Forskningsdesign.....	16
3.2 Val av ansats.....	16
3.3 Undersökningsinstrument.....	17
3.4 Analysmetod.....	17
3.5 Litteratursökning.....	17
3.6 Urval .....	18
3.7 Datainsamling.....	18
3.8 Etiska övervägande .....	19
3.9 Förförståelse.....	19
3.10 Tillförlitlighet och äkthet .....	19
3.11 Analys av data .....	20
4 Resultat och analys .....	21
4.1 Resultat - Effektivitet.....	21
4.2 Analys – Effektivitet.....	23
4.3 Resultat - Kompetens.....	24
4.4 Analys – Kompetens .....	25
4.5 Resultat - Stress.....	26
4.6 Analys – Stress .....	27
4.7 Sammanfattning av analysen.....	29
4.8 Konklusioner.....	30
5 Diskussion.....	31
5.1 Vidare forskning.....	33
Referenslista	
Bilaga 1 Informationsbrev	
Bilaga 2 Intervjuguide	
Bilaga 3 Matris	

# 1 Inledning

## 1.1 Förord

Delat ledarskap är faktiskt vanligare än vi tror menar Döös, Wilhelmson och Backström (2010). Att 41 procent av landets chefer har ett så nära samarbete med en eller flera andra personer att man kan tala om att de delar ledarskap är inte särskilt väl känt. 15 procent har ett formellt delat ledarskap medan 26 procent gör det enbart i praktiken. Kvinnor har oftare ett formellt beslut som grund för delat ledarskap, medan män mer sällan har formellt beslut på sitt samarbete. De organisationer som har väl fungerande och framgångsrika delande ledarskap syns inte i massmedia. Däremot uppmärksammas de som finns i mer medialt spännande verksamheter – sport, kultur och politik. Inom sportens värld är ett av de mest lyckade och omskrivna paret förra förbundskaptenerna för herrlandslaget i fotboll Lars Lagerbäck och Tommy Söderberg. De blev Lars-Tommy med hela svenska folket och de hade stora framgångar i EM- och VM-kval. Deras ledarskap var juridiskt och lönemässigt likställt. Författarna nämner också ytterligare ett ledarskap som har uppmärksammats mycket i media och de är förra språkrören för Miljöpartiet Maria Wetterstrand och Peter Eriksson som lyckades föra fram partiet med framgång. Holmberg och Söderlind (2004) menar ändå att föräldraskapet är kanske det mest utbredda exemplet på delat ledarskap. Det är något som vi alla möter, det formar oss för livet och det är det ledarskapet som många av oss får pröva på oavsett befattning i arbetslivet.

Under hösten 2011 gjorde jag min praktik som enhetschef inom äldreomsorgen. Jag fick bevittna om det positiva men också svårigheterna i att vara chef i dagens arbetsliv. Under 20 veckor, utan att vara delaktig, deltog jag varje onsdag i något som heter ledningsgruppen. Utifrån mina observationer så slog det mig att det borde finnas andra arbetssätt som skulle kunna förenkla eller effektivisera arbetet för enhetschefer inom äldreomsorgen. I framtiden står kommuner och landsting inför ett betydande generationsskifte på ledarsidan och kön av sökanden är inte lång. En av orsakerna tros vara ensamheten och utsattheten i arbetet. Detta är något som även Socialstyrelsen (2011) tar upp i sin rapport att man kan konstatera att enhetscheferna har en komplex vardag med stora arbetsgrupper där många arbetsuppgifter ska rymmas. Ett växande problem som man ser i framtiden är att det är stora pensionsavgångar med brist på chefer och ledare inom till exempel äldreomsorgen. Enligt Holmberg och Söderlind (2004) skulle delat ledarskap inom äldreomsorgen kunna vara en tänkbar lösning på rekryteringsproblemen.

Med denna undersökning vill jag närmare studera delat ledarskap gentemot ensamt ledarskap. Min hypotes som jag utgår från är att delat ledarskap har förutsättningar att öka effektiviteten, minska stressen och bredda kompetensen för enhetschefer inom äldreomsorgen.

## 1.2 Bakgrund

Döös, Wilhelmson och Backström (2010) menar att delat ledarskap är något som har funnits långt tillbaka i vår historia. Romarriket utvecklade principer för ett delat ledarskap mellan konsulerna för att undvika maktmissbruk. Konsuler var statens två högsta tjänstemän som delade ett och samma ämbete. De tillsattes och avsattes tillsammans och var jämlika vad det gäller makt och ära. Med bakgrund av historia och de samhällsklimatet som vi har i Sverige kan man fråga sig varför delande samarbeten bland chefer växt fram i Sverige. En förklaring kan vara att det finns drag i den svenska ledarstilen som skiljer sig från andra länders. I Döös et al (2010) studie framkom det att svenska chefer har en relationen till medarbetare som präglas av förtroende, öppenhet och ömsesidig respekt

och en informell och öppen kommunikation där medarbetare kan säga vad de tycker. Utifrån dessa förutsättningar borde olika former av samarbete mellan chefer fungera i arbetssituationer med intensiv belastning och många frågor att hantera. Samarbete i form av delat ledarskap kanske ligger i tiden. Författarna menar också att det är svårt för en ensam person att ha den breda kunskap, kapacitet och skicklighet som en organisation kräver. Tillsammans kan man bättre begripa sig på vad som händer. För att åstadkomma utveckling för verksamheten kan ett delat ledarskap bidra till att man får kraft över till det som är viktigt på längre sikt och inte fastna i att släcka bränder.

Döös, Wilhelmson och Backström (2010) beskriver fyra möjliga former av delat ledarskap, där *samledarskap* är den som känns igen som den mest gemensamma samarbetsformen. Kärnan i samledarskap är att de två ledarna också är jämbördiga genom formellt beslut. De innehar gemensamt ansvar, makt, befogenheter och arbetsuppgifter. I *skuggledarskap* finns det en uppdelning vad gäller ansvar och befogenheter och då innebär det att de ena är formellt underställd den andra. *Funktionellt delat ledarskap* innebär en tydlig uppdelning mellan sig genom att de utför arbetsuppgifter inom skilda områden. Ansvar och befogenheter är gemensamma och cheferna är formellt likställda. Sist tar författarna upp *matrisledarskap*. Här vill man få till en gemensam helhet för någon verksamhet trots att arbetsuppgifter och befogenheter är uppdelade. Vilken typ av delat ledarskap man väljer blir vad cheferna gör det till, men det sker utifrån de förutsättningar och strukturer som finns i en viss given organisation. Rosengren (2008) beskriver en annan förekommande definition av delat ledarskap. I denna beskrivs äkta dubbelkommando och oäkta dubbelkommando. Äkta dubbelkommando menas att cheferna har samordnade kompetensområde och fattar gemensamma beslut. Det måste också råda total jämlikhet hos ledarparet. Den kanske vanligaste formen av ledarskap är oäkta dubbelkommando där en av cheferna har beslutanderätt men där beslutsprocessen har föregåtts av dialog.

Det kan finnas en rad faktorer av praktisk och formell natur som kan hindra eller försvåra att ett ledarskap utövas av två eller fler personer samtidigt. En rapport, som är skriven av chefsjurist Sören Öman *Juridiska aspekter på samledarskap* (2005), tar upp ett hinder. Det skulle kunna vara att en person som redan är anställd som chef med vissa arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar, kan det strida mot personens anställningsavtal. Om en arbetsgivare ensidigt bestämmer att också en annan person skall ha samma och delade arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar bryter det mot ingånget avtal. Man skulle kunna se detta som en inskränkning i chefens arbetsuppgifter att anställningen ändrats i grunden på ett otillåtet sätt. Samtidigt menar Öman (2005) att lagstiftning i sig inte är ett hinder för att företag/myndighet utpekar flera personer i samledarskap som gemensamt har ansvaret för ett företag/myndighet. Lagstiftningen anger vad som ska uppfyllas men inte exakt hur detta ska eller kan ske eller vilken person som ska ansvara för eller utföra vad. I fråga om ledarskap inom en organisation till exempel avdelnings- enhetschefer, finns inga absoluta juridiska hinder mot samledarskap.

I Socialstyrelsens rapport (2011) står det att av de cirka 2 500 särskilda boenden har knappt 10 procent av enhetscheferna 70 eller fler anställda och drygt 20 procent av enhetschefer har mellan 50 och 69 anställda. Det har gjorts försök att beräkna hur stort antal underställda en enhetschef kan ha för att kunna utföra alla uppgifter som ingår i chefskapet. Resultatet visar att redan när antalet underställda når upp till 30 räcker inte enhetschefens tillgängliga årsarbetstid till om alla uppgifter ska utföras. Över tid har förutsättningarna för enhetschefernas uppdrag förändrats, både avseende antalet anställda och när det gäller vilka uppgifter som ska utföras. Idag är det inte ovanligt att enhetscheferna både ansvarar för verksamhetens utveckling ekonomiskt och kvalitetsmässigt och även de praktiska, dagligen förekommande uppgifterna. Exempel på dagliga arbetsuppgifter kan vara schemaläggning, konflikthantering, ansvar för byggnaden, lönesamtal, rehabiliteringsfrågor, personalmöten med mera. I Socialstyrelsens rapport (2011) kan man konstatera att enhetscheferna

har en komplex vardag med stora arbetsgrupper där många arbetsuppgifter ska rymmas. Ett växande problem som man ser i framtiden är att det är stora pensionsavgångar med brist på chefer och ledare inom till exempel äldreomsorgen.

Rosengren (2008) menar att avdelningschefernas tunga administrativa börda som består av löpande arbetsuppgifter bidrar till att endast 10 procent av chefers arbetstid används för att coacha personal. Det kan finnas många förklaringar och en kan vara att sjuksköterskor i chefsposition fortsätter att vårda istället för att stödja personal och utveckla verksamheten. En annan kan vara att sjuksköterskor som byter arbetsuppgifter från patientarbete till chef saknar ledarskapsutbildning. Detta kan medföra att man inte har de rätta verktygen att arbeta som chef och ledare. Författaren tar även upp att det kan finnas brister i ledarskapet såsom oklarheter i arbetsrollen, hög arbetsbelastning och bristande stöd från överordnad chef. De hinder som kan finnas är den hierarkiska systemet och organisationens traditioner som gör det svårt för enhetscheferna att påverka verksamheten.

### 1.3 Problemdiskussion

Holmberg och Söderlind (2004) tar upp att idag har vi möjlighet att få information nästan samtidigt när något händer via internet, mobiltelefoner, e-post etc. Detta gör att organisationer påverkas och det kan göra att det är svårt att få tiden att räcka till för alla arbetsuppgifter och samtidigt finnas till hands för medarbetarna. Att dela med sig av information och uppgifter ligger i tiden och då är steget till att dela ledarskapet med någon annan en naturlig följd. För att det ska kunna fungera krävs öppenhet, dialog och delaktighet. En chef skapar kulturen genom sina handlingar. Genom att som chef dela makten med någon annan, inspirerar detta medarbetare till ett ökat samarbete. Enhetschefen är första linjens chef och är den person som står närmast omvårdnadspersonalen och även har kontakten mellan dem och chefer på andra nivåer. Enligt Socialstyrelsens rapport (2011) är det idag cirka 5 000 personer i Sverige som arbetar som enhetschef och har personal- och budgetansvar inom kommunal och enskilt driven äldreomsorg. Majoriteten är kvinnor.

Kaufmann och Kaufmann (2010) menar att samhälle som ekonomi och organisationer befinner sig i utveckling och då måste nya ledarmodeller få ta plats. Ledning är inte ett statiskt fenomen utan det är först och främst ett fenomen i historien. Den äldsta teorin om ledning kallas ”teorin om den stora mannen”. Man menade att ledarfunktionen var generell och det var bestämda egenskaper i personligheten som gjorde att det blev en effektiv ledning. Vårt samhälle skiljer sig och har förändrats mycket sedan den äldsta teorin. Holmberg och Söderlind (2004) menar att världen utanför oss kommer närmare och blir mer tillgänglig för många av oss. Vi får lära känna många olika kulturer. Allt som händer runt om oss påverkar självklart ledarskapet. Arbetstagaren vill inte längre ha en chef som agerar som gårdagens brukspatron utan arbetstagaren kräver inflytande, ansvar, variation och intressant innehåll i arbetsuppgifterna. Författarna menar att förändringstakten har ökat i arbetslivet genom omorganisationer i syfte att öka effektiviteten och kapa kostnader. Detta gör att det är ensamt och slitsamt att hantera ledarskapet. De allra flesta människor behöver en annan människa för att utvecklas och må bra.

### 1.4 Syfte

Mitt syfte är att jämföra för och nackdelar med delat respektive ensamt ledarskap för enhetschefer inom äldreomsorgen, med avseende på effektivitet, kompetens och stress.

Jag kommer att jämföra två organisationsformer med varandra, delat och ensamt ledarskap. För att besvara mitt syfte har jag följande frågeställningar:

- Hur effektivt arbetar enhetschefer inom äldreomsorgen?
- Hur fördelar enhetscheferna inom äldreomsorgen sin arbetstid på olika arbetsuppgifter?
- På vilket sätt och i vilken omfattning har enhetscheferna inom äldreomsorgen möjlighet och tid till kompetensutveckling?
- Hur hanterar enhetschefer som arbetar inom äldreomsorgen stressituationer?

Min hypotes som jag utgår från är att delat ledarskap har förutsättningar att öka effektiviteten, minska stressen och bredda kompetensen för enhetschefer inom äldreomsorgen. Jag ska utvärdera hur hypotesen överensstämmer med min empiri.

## 1.5 Avgränsningar

Genom ett komparativt angreppssätt, där undersökningen utgår från intervjuer med enhetschefer inom äldreomsorgen i Göteborgsregionen, vill jag jämföra för och nackdelar med delat respektive ensamt ledarskap. I undersökningen har jag ett chefsperspektiv – enhetschefer inom äldreomsorgen. Jag avgränsar min undersökning genom att inte fokusera kring medarbetarnas upplevelser eller hur man rekryterar eller avslutar ett delat ledarskap. Trots att det på några ställen i undersökningen talas om att det är mest kvinnor som är enhetschefer inom äldreomsorgen kommer jag inte att lägga någon förklaring till varför det ser ut så. Jag intar därmed inte ett genusperspektiv.

## 1.6 Definitioner

*Effektivt ledarskap:* En definition av effektivitet är att göra rätt saker och samtidigt göra det på rätt sätt. En effektiv ledare är en person som kan motivera och inspirera sin grupp att göra rätt saker på rätt sätt på vägen mot verksamhetens mål. Den effektiva ledaren jobbar alltid med sina egna arbetsuppgifter genom att göra rätt saker på rätt sätt (Trossing 2010).

*Kompetens:* Med kompetens menar jag att personalen ska få möjlighet och tid till kompetensutveckling. I kompetens ingår att även kunna få kollegialt stöd och i form av mentor för att bättre kunna utföra sina arbetsuppgifter.

*Stress:* Begreppet stress har sitt ursprung i det latinska ordet stringere, som betyder ”dra ihop”. Här definieras stressbegreppet att en bristande överensstämmelse mellan individens förmåga att bemästra de krav och utmaningar som situationen innebär. Ju större obalansen är och ju längre den varar desto mer obehag kommer personen att uppleva (Kaufmann och Kaufmann 2010).

*Delat ledarskap:* Döös, Wilhelmson och Backström (2010) definiera ett delande ledarskap av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland formellt utsedda chefer med personal- och verksamhetsledande uppdrag. Delat ledarskap innefattar många former av samarbete chefer emellan. Samledarskap är den mest koncentrerade formen av delat ledarskap. De delar på chefsposition och står på samma nivå i organisationens hierarki. Båda är chefer för samma enhet och har ingen fast uppdelning av chefsuppgifterna. Det finns ingen skillnad mellan deras uppdrag, varken formellt eller i praktiken.



*Chef:* En person som har formellt utsetts att ha en chefsbefattning och har underställd personal (Thylefors 2007).

*Ledare:* En person som utövar mer inflytande än andra i ett socialt sammanhang. Ledarskap är en arbetsuppgift för chefer och en chef som utövar ledarskap är en formell ledare. En formell ledare har mandat, både uppifrån och nedifrån (Thylefors 2007).

## 1.7 Disposition

Uppsatsen börjar med en genomgång av de teorier som sedan används i analysdelen. När jag presenterar mitt resultat har jag valt att tematisera mitt material utefter effektivitet, kompetens och stress. Varje tema kommer att avslutas med en analys av materialet utifrån tidigare forskning och de teorier som finns kring delat ledarskap. I slutet av analyskapitlet finns en matris som presenterar en sammanfattning av resultatet. Därefter följer en diskussion kring mina egna reflektioner kring undersökningen och avslutningsvis kommer några råd om fortsatt forskning.

## 2 Tidigare forskning och teori

Enligt Döös, Wilhelmson och Backström (2010) flödar det av internationell ledarskapsforskning men om delat ledarskap finns det inte särskilt många studier. Jag har framförallt haft svårt att hitta studier om delat ledarskap inom äldreomsorgen där mitt fokus ligger men däremot har jag hittat tidigare empirisk forskning om delat ledarskap inom sjukvården vilket är jämförbart med min studie eftersom de båda tillhör vårdsektorn. En tidigare studie har studerat delat ledarskap för att beskriva vad som kännetecknar detta och hur det upplevs utifrån ett chefsperspektiv. Jag kommer istället att göra en jämförelse mellan delat respektive ensamt ledarskap från enhetschefernas perspektiv inom äldreomsorgen. Med min studie avser jag utvärdera arbetsmodellen delat ledarskap för enhetschefer inom äldreomsorgen. Mina angreppspunkter är: effektivitet, kompetens och stress.

Från tidigare empirisk forskning och modellen kring delat ledarskap har jag kommit fram till min hypotes. Hypotesen som jag utgår från är att delat ledarskap har förutsättningar att öka effektiviteten, minska stressen och bredda kompetensen för enhetschefer inom äldreomsorgen. Jag ska utvärdera hur hypotesen överensstämmer med min empiri.

### 2.1 Tidigare forskning

Det finns tidigare empirisk forskning som är gjord vid Göteborgs Universitet, Handelshögskolan. Magisteruppsatsen är skriven av Per Öhman (2011) och heter *Delat ledarskap, en gemensam resa*. Uppsatsens syfte var att studera delat ledarskap utifrån ett chefsperspektiv. Undersökningen som har ett explorativt angreppssätt och är gjord vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset, utgår från intervjuer med nio enhetschefer som har delat ledarskap och en enhetschef har tidigare erfarenhet av delat ledarskap. För att få ett utifrånperspektiv på det delade ledarskapet har författaren intervjuat tre verksamhetschefer som ansvarar för de intervjuade enhetscheferna. Studien visar att de intervjuade har utvecklat en nära relation som har en stor betydelse för samarbete och möjligheten att utföra ett effektivt ledarskap. Studien visar att tidsfaktorn är också viktig. Det tar tid innan samarbetet i ett delat ledarskap fungerar fullt ut. Det behövs tid att lära känna varandra och bygga en förtroendegrund. Det framkom även i intervjuerna med enhetscheferna att de upplevde att de lättare kunde stänga av arbetet under semesterperioder eller vid sjukdom eftersom den andre finns på plats. Det framkom även att de intervjuade upplevde att fördelarna överväger nackdelarna även om det tar tid och kraft att nå fram till ett delat ledarskap. Flera av de intervjuade har tagit del av extern handledning. Resultatet från studien visar att det delade ledarskapet upplevs fungera väl av både enhetschefer och verksamhetschefer.

En rapport, *Shared leadership in Finnish social and health care*, som är skriven av Anne Konu och Elina Viitanen vid Tampere School of Public Health, University of Tampere, Finland är publicerad i *Leadership in Health Services* 2008. Den här studien är en del av ett större finskt forskningsprojekt som har titeln *Managers in social and health care organizations undergoing change*. Syftet med undersökningen var att utforska förekomsten av delat ledarskap bland mellanchefer inom sjukvården, baserat på självutvärdering av chefernas egna ledarskap. De har använt sig av en kvantitativ undersökningsmetod. Frågorna som användes hanterades enligt Likertskalan. De berörde frågeställningar kring återkoppling och hjälp, informationsflöde, samarbete och sociala relationer, motivation, uppmuntran och uppskattning. Frågorna var sådana som beskrev delat ledarskap och icke delat ledarskap. Frågeformulär skickades till 703 mellanchefer och 433 svarade och det ger en svarsfrekvens på 62 procent. Resultatet har presenterats genom en fördelningstabell av frågorna om

delat ledarskap. Korstabell och regressionsanalys har även gjorts. Författarnas slutsats av sin rapport var att delat ledarskap huvudsakligen praktiserades av de kvinnliga cheferna som inte hade medicinskt doktorsbakgrund. Det var ingen koppling mellan chefernas ålder och arbetserfarenhet. Modellen delat ledarskap förekommer i stor utsträckning utan att det är formellt uttalat. Det finns mycket som tyder på att modellen delat ledarskap är en effektiv väg att förbättra arbetsmiljön. Det tar fram enhetlighet i beslutsfattandet, hjälper till att definiera ansvar och befrämjar kommunikation. Forskaren belyser också att delat ledarskap är ett eftersträvanvärt alternativ som är väl lämpat för hälsovårdsorganisationer där komplexa arbeten utförs av experter i team.

Kristina Rosengren har skrivit en doktorsavhandling (2008) *Hälso- och sjukvårdsorganisation i förändring: Från distanserat till delat ledarskap*. Syftet med avhandlingen var att beskriva och genererar en tentativ teori om pågående förändringsprocesser inom hälso- och sjukvården. Rosengren har beskrivit två genomförda sjukhussammanslagningar utifrån intervjuer med vårdpersonal. Hon har även utgått från en förändrad ledarskapsmodell på en intensivavdelning med intervjuer samt frågeformulär som datainsamlingsmetod. Resultatet från avhandlingen visar på att vårdpersonalen har behov av delaktighet och balans i ett förändringsarbete. De önskar en närvarande och tillgänglig chef i den dagliga verksamheten. Chefens betydelse är en viktig framgångsfaktor för att utveckla hälso- och sjukvårdsorganisationer i förändring. Begreppet stödjande tvåsamhet där chefer har en tillitsfull relation beskrivs som kärnan i ett delat ledarskap. Stödjande tvåsamhet kan göra att chefer blir mer tillgängliga eftersom modellen erbjuder en god arbetsmiljö för chefer i ett delat ledarskap då ansvar och befogenheter delas. Delat ledarskap kan möjliggöra ett verksamhetsnära ledarskap som gör att chefer kan fokusera både på förvaltning och utvecklande arbete. Både i deras kort- och långsiktiga arbete. Rosengrens (2008) avhandling har bildat underlag för två empiriskt grundande modeller, *engagerat ledarskap* – delaktighet och stöd i en vårdande kultur. Genom att ha chefer som är medvetna om verksamhetens behov av en tillgänglig och stödjande struktur via en verksamhetsnära ledarskap kan personalens arbetsliv balanseras trots ett krävande arbetsliv. *Stödjande tvåsamhet* – gemensam värdegrund, olikheter i kompetens och tillitsfull relation inom ledarparet.

## 2.2 Ledarskapsmodell - Delat ledarskap

Enligt Rosengren (2008) har delat ledarskap presenteras som en utvecklingsmodell, en potentiell filosofi för ett tvärvetenskapligt gruppleaderskap. Modellen har utvecklats genom begreppen vertikalt och delat ledarskap. Vertikalt ledarskap är en formell ledare för en grupp medan delat ledarskap är en form av ledarskap inom ett team. Modellen är till för att utveckla friskare arbetsplatser där man har gruppens samverkan och utveckling i fokus. Detta skapar behov av öppenhet och ansvar för att utveckla en trygg arbetsorganisation. Författaren tar upp att det har gjorts flera studier och de har kommit fram till liknande slutsatser. Modellen bidrar till att verksamheter förbättras för sjuksköterskornas arbetsmiljö genom att de har möjlighet att påverka sin arbetssituation. Modellen gynnar också relationer mellan personal och ledning och ger en chans till personlig utveckling. Vidare tar Rosengren (2008) upp att forskning visar på att modellen förändrar ledarskapsbeteende och stärkte chefernas självständighet.

Det finns ingen enkel lösning menar Holmberg och Söderlind (2004) att dela ledarskap i praktiken utan nyckeln till framgång är att tänka nytt och fritt pröva alternativa vägar. Det kan bli fel om man försöker kopiera något som liknar ett koncept eftersom varje enskilt ledarpar är unika. Varje ledarpar måste försöka hitta sitt eget sätt att dela. Vidare menar Holmberg och Söderlind (2004) ska ledarparet ha gemensam grundsyn, prestigelöshet, och ha ömsesidigt förtroende för varandra. Dessa tre kännetecken tar även Döös, Wilhelmson och Backström (2010) upp. Man kan säga att de utgör

en bottenplatta och utan den klarar man inte sitt gemensamma uppdrag. Dessutom betonas vikten av att delande ledare rekryteras ihop och att de vad gäller färdigheter och emotionell orientering kompletterar varandra samt att de använder metoder för att samordna sig. Det finns ingen exakt svar på hur många som ska dela ett ledarskap men Rosengren (2008) menar att mellan två till fem personer anses vara funktionellt.

Det kan vara svårt att dra en tydlig gräns mellan chefer som delar ledarskap och ensamt ledarskap. Om en chef delegerar vissa arbetsuppgifter och behåller ansvaret själv är inte vad vad Döös, Wilhelmson och Backström (2010) menar med delat ledarskap. Det är inte heller delat ledarskap att ha en samtalspartner eller att ha en chefscoach. Däremot börjar man närma sig delat ledarskap då en grupp tillsammans tar ansvar och fattar beslut. Författarna menar också att det finns olika skäl för att dela sitt ledarskap. Det kan handla om både verksamhetens behov och möjligheter och att även vilja förbättra den egna arbetsituationen. Det finns en del chefer som ser delat ledarskap som botemedel mot för hög arbetsbelastning.

## 2.3 Fördelar med delat ledarskap

Holmberg och Söderlind (2004) menar att utifrån deras egna och andras erfarenheter kan man se vilka effekter ett delat ledarskap har och det kan delas upp i tre perspektiv. Chefens, medarbetarnas och organisationens. Ur chefens perspektiv kan det vara en lättnad att inte vara ensam om svåra beslut. Bättre balans i livet – lättare att ta ledigt. Inom ett ledarskap uppstår hela tiden nya idéer, olika vägar att angripa ett problem och dels har chefen en chans att få regelbunden personlig feedback. Ur ett medarbetarperspektiv menar författarna att det första medarbetare ser och upplever är den ökade tillgängligheten. I dagens samhälle där förändringstakten är hög krävs en närvarande chef som har tid, kraft och kapacitet att stödja medarbetarna. Ytterligare effekt är att medarbetare uppfattar ledare som tydligare än ensamma ledare. Ledarskapet har mer tid att sätta sig ner och fundera över sina värderingar, rutiner, förväntningar etc. Ur ett organisationsperspektiv ger det delade ledarskapet mer kompetens, mer tid och fler synvinklar vilket gör att det är lättare att hantera större förändringar.

Enligt Döös, Wilhelmson och Backström (2010) menar de att i ett delat ledarskap finns det möjlighet att skaffa sig handlingsutrymme och handlingsberedskap genom att ta sig tid till samtal och gemensam reflektion. Besluten som tas blir både välgrundade och genomtänkta. Cheferna får en vana att ständigt prata, lyssna till skäl, anpassa sig och tänka om. Författarna menar också att cheferna tränas i att bygga upp en vana att på ett aktivt och öppet vis undersöka frågor gemensamt och de får även träning i kritisk självreflektion. Ytterligare fördelar med delat ledarskap är att ha någon att bolla med för att komma vidare i sitt tänkande. Samtidigt erbjuder ledarskapet till en naturlig utveckling på såväl organisatorisk som personlig nivå.

## 2.4 Nackdelar med delat ledarskap

För många människor väcker delat ledarskap ofta negativa känslor och de uttrycker en stark misstro mot att det överhuvudtaget ska fungera. Holmberg och Söderlind (2004) menar att åsikter om delat ledarskap ofta utgår från känslomässighet snarare än verkliga erfarenheter. Att vara medveten om svårigheterna gör det lättare att undvika dem. En av argumenten är att ledarskapet blir för otydligt – medarbetare kommer inte att veta vad som gäller på grund av att de olika cheferna säger olika saker. Besluten tar för lång tid eftersom det är två personer som ska enas. Ett annat argument är att det kostar för mycket att två delar på ledarskapet. Författarna menar också att det kan bli konkurrens

mellan de två cheferna. Genom att dela ledarskapet finns det en risk för att det blir eviga kompromisser. Om man inte har konflikter med sin kollega, kan bero på konflikträdsla, som i sin tur leder till att man kompromissar istället. Lennér Axelson och Thylefors (2006) menar också att trivseln kan bli för bra. Genom att bilda sin egen lilla subgrupp, bygga en mur runt ledargruppen, kan detta leda till att övrig personal har svårt att bryta igenom. Detta kan också leda till att cheferna blir både bundna och beroende av varandra så att de får svårt att stå på egna ben. Thylefors (2007) menar att ett av de vanligaste problemen med tvåpersonersamarbete är rivalitet och konkurrens. Risken finns att en tar över och begränsar utrymmet för den andra och då är risken att den andre blir passiviserad.

Döös, Wilhelmson och Backström (2010) menar att det finns två grundskäl till att delande chefer misslyckas. Det kan antingen vara någon brist cheferna emellan i det grundläggande eller en olämplig och kanske okunnig omgivning. När det är någon grundläggande brist har man kanske inte utvecklat tillit till varandra, någon vill glänsa eller så har man inte en gemensam syn på verksamheten. Det kan även vara att två chefer förstärker varandras svagheter och dåliga sidor så att både personal och verksamheten far illa. När det gäller olämplig eller kanske okunnig omgivning kan det vara så att cheferna inte får möjlighet att avsätta tillräckligt med tid för samtal och samordning. Särskilt sårbart menar författarna är det för chefer som inte har sina arbetsrum på samma plats. Därför behöver en organisation och de chefer som går in i ett delat ledarskap kunskap för att skapa goda förutsättningar och för att lösa de eventuella problem som uppstår.

## 2.5 Rollen som chef

Enligt Thylefors (2007) kan ledaruppdraget delas i fyra roller: entreprenören, producenten, integreraren och administratören. Dessa roller är alla viktiga och nödvändiga för att få en effektiv ledning på sikt. Här menar hon också att det är svårt för en enda person att axla alla dessa roller och vara framgångsrik i allt. Thylefors (2007) har genom sina undersökningar kommit fram till att administration har fått för stort utrymme i förhållande till personalsocialt arbete och utvecklingsarbete. Samtidigt ska en bra chef kunna växla snabbt mellan olika arbetsuppgifter, allt från budgetplanering till personalfrågor. Vidare menar författaren att det är splittrade arbetsuppgifter som utgör den absoluta största påfrestningen i chefsarbetet och även möjligheten att kunna påverka och styra sitt arbete. Det är svårt att själv kunna styra sitt arbete när andra människor och akuta händelser ideligen påkallar ens uppmärksamhet. Självklart ska det ingå olika typer av oplanerade arbetsuppgifter men då måste det finnas tid inplanerad till akutsatser. Samtidigt berör Thylefors (2007) att det kanske inte är arbetsmängden och belastningen som i sig utgör riskfaktorer. Däremot kan det vara stressande, att inte ostört få fullfölja vad man tänkt sig, av ovidkommande inslag i arbete och att under lång tid behöva göra fel saker. Här menar författaren att det kan vara så att stressen inte är en följd av allt man gör utan av allt man inte gör.

Thylefors (2007) tar upp att det finns tre rollrelaterade problem i dagens human serviceorganisationer - *rollöverlastning*, *rollkonflikt* och *rollklarhet*. *Rollöverlastning* – tidsbristen - är det stora problemet. Tyvärr tenderar den inte att minska, tvärtom läggs hela tiden nya uppgifter på cheferna. Konsekvensen blir att man försöker hinna med det mesta men kvaliteten blir lidande. En chef kan också känna en *rollkonflikt* av motstridiga förväntningar. Dessa situationer är svåra att komma ifrån inom välfärdssektorn. Samtidigt finns det en mängd förväntningar på en chef på vad han eller hon ska göra, men framför allt på hur det ska göras. Thylefors (1991) menar att den rollkonflikt som de professionella idag oftast uppmärksammar i chefsarbetet är den mellan administrativa och professionella krav. Konflikten kan även skapa otillfredsställelse, högre anspänning och ibland sämre prestationer. Vidare menar Thylefors (2007) ett annat rollrelaterat

problem är att inte ha tydliga rollbeskrivningar vilket kan innebära en *rolloklarhet* och det kan vara både på gott och ont. Det goda med att inte ha tydliga rollbeskrivningar genererar en frihet och ett tolkningsutrymme. Det onda skulle kunna vara att inte se vissa krav. Skulle man förtydliga rollbeskrivningen skulle det minska friheten. Det har visat sig att även om det klagas över oklarhet brukar initiativet vara ganska klen från chefer när det gäller att definiera rollerna. Samtidigt blir friheten en fiktion när andra människor och akuta händelser ideligen påkallar ens uppmärksamhet.

I Thylefors (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning* tar hon upp att en enhetschef får genom en arbets- och befattningsbeskrivning veta vilka formella förväntningarna som ska göras. De informella och allmänt riktade förväntningarna innehåller ofta krav på hur uppgiften ska utföras. Chefsarbete kan delas in i fyra funktioner *planera*, *organisera*, *leda* och *kontrollera*. Med *planera* menas att man sätter upp mål, anger syfte och försöker hitta vägar och resurser för att nå dem. *Organisering* innebär att fördela och samordna mänskliga och materiella resurser genom ledningsfunktioner, roller, bemanning och budget. För att skapa engagemang för målen och för att komma dit behövs en ledning. Genom att kontrollera verksamhetens normer och prestationer kan man ge feedback och göra eventuella korrigeringar.

## 2.6 Stress

Det är svårt för en person, menar Holmberg och Söderlind (2004), att klara av att hantera bredden och djupet i dagens ledarskap. När arbetstempot är högt och det är ständiga uppbokningar är det ganska vanligt att man avstår från de mer svåra arbetsuppgifterna. De som kräver lugn och ro. Konsekvensen blir att det ofta slår mot det långsiktiga arbetet med visioner, strategier och svåra personalfrågor. Ofta upptas chefers arbetstid av en rad händelser som de inte själva kan kontrollera över. Kanske är det händelser som är viktiga för andra men inte för den egna verksamheten. När en chef är pressad så finns det olika strategier för att lösa problemet. Det finns tre vanliga strategier:

- En del blir utbrända
- En del väljer bort sin familj och sitt privatliv
- En del struntar i vissa arbetsuppgifter

Det är ingen chef som väljer aktivt någon av de tre strategierna utan istället tenderar chefen att hamna i ett av dem.

## 2.7 Effektiva ledare/chefer

Wheelan (2010) vill också slå hål på myten att en ledare måste vara speciella personer med enorma förmågor för att kunna vara effektiva. De människor med gott anseende, som är flexibla och villiga att lära sig vissa grundläggande färdigheter, kan bli en effektiv ledare. För att en ledare ska vara effektiv måste ledaren förstå gruppens arbete. Alla ledare måste anpassa sin stil till olika tillfällen för att främja gruppens utveckling. Det kan vara bra att man väljer ett ledarskap först när man förstår sig på gruppens arbete och tror att man kan möta gruppens behov.

Trossing (2010) menar att det är få ledare som aktivt jobbar för ett effektivt och gott ledarskap. En av anledningarna är att det inte är ett beteende som belönas. Författaren menar också att hela vårt liv består av val och det är upp till varje person att välja mellan ett stressat ledarskap och ett effektivt. Många gör inte något val utan fortsätter stressa vidare på grund av konsekvenserna av dessa val och

sina egna rädslor. För att bli effektivare ska man vara kritisk till sitt eget arbete och ifrågasätta allt man gör. Det finns också en poäng att identifiera de saker som redan är effektiva och analysera varför dessa saker fungerar bra. Det kan vara bra att våga stänga dörren och våga stänga av telefonen. En effektiv ledare vågar släppa kontrollen och har tydliga mål och lyssnar på andra. Författaren tar också upp att det är bra att ta hjälp av en handledare som inte är hemmablind som lättare kan se vart problem och begränsningar finns.

## 3 Metod

I metod kapitlet kommer jag att diskutera min forskningsdesign. Jag ger en beskrivning på hur jag har gått tillväga vid mina intervjuer. Jag avslutar metodkapitlet med en diskussion om tillförlitlighet och äkthet och hur jag analyserar min data.

Tankar kring c-uppsats ämne startade redan under min praktikperiod hösten 2011. Jag gjorde min praktik som enhetschef inom äldreomsorgen i Göteborgs stad. Min nyfikenhet väcktes för hur arbetsituationen ser ut för enhetschefer inom äldreomsorgen. Varje onsdag förmiddag träffas alla enhetschefer, 17 kvinnor, i stadsdelen i något som heter ledningsgruppen. Där deltog jag under 20 veckor, utan att vara delaktig, genom att göra många observationer. Utifrån mina observationer så slog det mig att det borde finnas andra arbetssätt som skulle kunna förenkla eller effektivisera arbetet för enhetschefer.

### 3.1 Forskningsdesign

Jag valde en arbetsmetod där jag utgick från teorier och testade dem genom att ställa upp en hypotes som senare prövades på mitt empiriska material. Watt Boolsen (2007) menar att när man använder en metod där forskningen genomförs genom att pröva teorier och hypoteser arbetar man deduktivt.

Min undersökning valde jag att utgå från en delvis strukturerad intervjuform, men samtidigt gav jag intervjupersonerna ett visst utrymme för att inte tappa viktig kunskap om vad de upplever vara relevant och viktigt kring ämnet. Jag är väl medveten om att det finns andra metoder men en kvalitativ metod där jag använder mig av en delvis strukturerad intervjuform fångar upp undersökningens syfte och frågeställningar. Om jag istället hade önskat ett svar på mina frågeställningar hade jag valt en kvantitativ undersökningsmetod, men jag är intresserad av att fånga intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt. Ytterligare ett skäl till av jag valde intervju som metod är att jag är intresserad av att få fylliga och detaljerade svar från intervjupersonerna. Detta menar Bryman (2011) hade inte varit möjligt i en kvantitativ undersökningsmetod eftersom där är syftet att generera svar som snabbt kan kodas och bearbetas. Hade jag däremot valt en kvantitativ statistisk metod hade det inneburit ett betydligt större antal. Då hade möjligheten varit att statistiskt utläsa andra variablers påverkan på resultatet. Lijphart (1975) menar dock att när det gäller att testa en hypotes är den kvalitativa komparativa metoden en framkomlig väg om man är noggrann i valet av fall som ska jämföras.

### 3.2 Val av ansats

Eftersom mitt syfte är att jämföra för och nackdelar med delat respektive ensamt ledarskap för enhetschefer inom äldreomsorgen, med avseende på effektivitet, kompetens och stress blev mitt val av ansats en jämförande som även kallas komparativ design. Dessutom har jag en hypotes som jag vill undersöka. Bryman (2011) menar att en komparativ design ger en bättre förståelse av en viss social företeelse om man jämför den utifrån två eller fler motsatta fall eller situationer. Lijphart (1975) menar att en komparativ metod lämpar sig vid jämförelse av fall som är lika på ett stort antal viktiga punkter men olika med avseende på de variabler som hypotesen grundar sig på. I min undersökning så är verksamhetsformerna så långt det är möjligt lika så när som på ledarskap.



Vidare menar Lijphart (1975) att den primära funktionen med komparativ metod är att testa empiriska hypoteser och därmed antingen stödja eller motsäga dem. Detta kommer att vara en del i min undersökning. Den komparativa metoden liknar den statistiska metoden på alla sätt utom antalet fall som är liten för att medge systematisk kontroll med hjälp av partiell korrelation. Författaren framför synpunkter på tänkbara svagheter med den komparativa metoden. Fall med stora likheter och olikheter som man vill undersöka har i de flesta fall ytterligare ett stort antal olikheter som kan inverka på resultatet det vill säga att tillräckligt lika fall kan aldrig hittas. Detta är något som jag är medveten om. Det kan finnas andra orsaker som inte jag har beaktat som påverkar resultatet genom att förstärka eller dölja resultat. Ytterligare synpunkt är att metoden leder till en delvis generalisering som inte får en generell omfattning och validitet.

### 3.3 Undersökningsinstrument

Min intervjuguide (se bilaga 2) innehåller centrala teman och frågor som tillsammans täcker de viktigaste områdena för studien. Detta är något som Dalen (2007) tar upp att en intervjuguide handlar om att omsätta studiens överordnade problemställningar till konkreta teman med underliggande frågor. För att testa intervjuguiden och även mig själv som intervjuare gjorde jag en provintervju med en enhetschef som inte ingår i undersökningen. Två frågor ströks på grund av att de inte tillförde något till undersökningen. Även ordningen på frågorna ändrades för att få ett bättre flyt i intervjun. Jag transkriberade även provintervjun för att se om jag hade fått svar på mina intervjufrågor.

### 3.4 Analysmetod

Jag har valt tematisk analys som analysmetod. Det är enligt Bryman (2011) ett av de vanligaste angreppssätten när det gäller kvalitativa data. I jämförelse med grounded theory eller kritisk diskursanalys så har inte tematisk analys en tydlig bakgrund eller tydliga tekniker. Att leta efter teman är inte heller en aktivitet som enbart tematisk analys har utan det kan ses i många om inte alla tillvägagångssätt vid kvalitativ analys av data. Valet för tematisk analys jämfört med andra analysmetoder är att jag presenterar en matris av de centrala teman för att få en tydlig översikt över analysen och matrisen presenteras i slutet av analysdelen. Matrisen visar analysen av undersökningen. Efter att ha analyserat resultatet presenteras detta i matrisen. Jag har gjort ytterligare en matris (se bilaga 3) där jag presenterar alla intervjupersoner på ett överskådligt sätt. Jag tagit med citat från samtliga intervjupersoner för att belysa resultaten under respektive teman.

### 3.5 Litteratursökning

Jag har till största del sökt min litteratur och tidigare forskning på Göteborgs universitetsbibliotek och på Kungsbacka bibliotek. Jag har sökt litteratur i olika databaser via sökmotorerna: GUNDA, LIBRIS, summon supersök, SwePub, tidskrifter, avhandlingar, dagstidningar. Jag har använt mig av sökorden: delat ledarskap, delat ledarskap inom äldreomsorgen, ledarskap. Min internationella forskning hittade jag på summon supersök där jag använde mig av sökorden: leadership, shared leadership, shared responsibility, eldercare, co leadership.

Jag är fullt medveten om att originalkällor är mer tillförlitliga än sekundärkällor och det är något som Backman (2008) poängterar att det är en grundregel i vetenskapligt arbete att alltid i första

hand anlita originalkällan. Jag har dock gjort vissa överväganden vad det gäller litteratur och tidigare forskning. Jag har försökt att få tag på originalkällan vid tillfällen där sekundärkällan är svår att förstå och även då jag ville få mer fakta kring ämnet.

### 3.6 Urval

I min undersökning intervjuade jag totalt nio enhetschefer. Fyra av informanterna har jobbat med delat ledarskap och fem jobbar med ensamt ledarskap. Eftersom jag ville ha två jämförbara grupper, ett med delat ledarskap och ett med ensamt ledarskap, upptäckte jag att det var svårt att få tag på en grupp som jobbar med delat ledarskap inom äldreomsorgen. Två av informanterna som har jobbat med delat ledarskap fick jag tag på via en kontakt. De har precis avslutat sitt samarbete på grund av att den ena har fått ett nytt uppdrag. De har arbetat tillsammans under ett år. De övriga två som har arbetat med delat ledarskap fick jag tag på via sökning på nätet. De arbetade ihop mellan åren 2003-2008. Då det fortfarande är svårt att få tag på enhetschefer som arbetar med delat ledarskap inom äldreomsorgen inom Göteborgsregionen valde jag att ta med detta par för att få två grupper som är så jämförbara som möjligt. Min första kontakt med samtliga enhetschefer var via telefon. Bland mina informanter är det endast en manlig enhetschef. Det hade varit önskvärt att få en jämn könsfördelning men då majoriteten av enhetschefer består av kvinnor var det inte ett alternativ.

Jag har valt att ha ett målinriktat urval och det är något som Bryman (2011) rekommenderar i kvalitativ forskning. Mitt val grundar sig på att jag vill skapa en överensstämmelse mellan mina forskningsfrågor och urval. Jag valde att intervju personer som var relevanta för mina forskningsfrågor. Jag bestämde mig för att använda mig av ett snöbolls- eller kedjeurval eftersom jag ansåg det mest praktiskt genomförbara sättet att få tag i lämpliga intervju personer. Detta var en framkomlig väg att få enhetschefer att ställa upp på min undersökning. Initialt hade jag kontakt med ett par enhetschefer som var relevanta för undersökningen. Dessa kontakter genererade till ytterligare intervju personer. Att låta intervju personer vara behjälpliga att finna ytterligare intervju personer kallas snöbolls- eller kedjeurval. Jag är medveten om att snöbolls- eller kedjeurval kan ge ett missvisande resultat. Dalen (2007) menar att denna metod lätt kan resultera i små och skeva urval.

### 3.7 Datainsamling

Innan intervjun startade gav jag alla informanter ett informationsbrev (se bilaga 1). Intervjuerna tog mellan 30 minuter till 60 minuter. Samtliga intervjuer spelades in eftersom jag anser det är viktigt att få med enhetschefernas egna ord och för att undvika egna tolkningar och missuppfattningar om jag bara antecknat. Intervjuerna skedde enskilt med respektive enhetschef förutom två enhetschefer. Vid denna intervju var båda enhetschefer närvarande. Dessa två har arbetat gemensamt med delat ledarskap. Jag är medveten om att de kan ha påverkat varandra i sina svar. De var väldigt samstämmiga i sina synpunkter. Jag kan inte utläsa om detta berodde på att de intervjuades samtidigt eller om de hade gett samma svar vid separata intervjuer. Då det har gått något år sedan de arbetade med delat ledarskap så kan svaren vara färgade av dagens situation. Så här i efterhand kan jag se att det var ett mindre bra beslut.

Eftersom jag själv transkriberade materialet gjorde det att jag fick en närhet till intervjuutskriften och det stärkte de senare analysprocessen. Intervjuutskriften lästes noggrant – första gången för att försöka förstå – andra gången för att få en idé om begrepp och kategorier. Tredje läsningen

testade jag idén, vad talar för och vad talar emot? Jag har döpt de som har arbetat med delat ledarskap från D1 till D4. De med ensamt ledarskap från E1 till E5. Eftersom det inte finns så många män som jobbar som enhetschefer har jag valt att inte använda mig av fingerade namn. Jag vill även säkerställa att ingen av enhetscheferna ska kunna identifieras.

### 3.8 Etiska övervägande

Vetenskapsrådet (2002) har fyra forskningsetiska huvudkrav – informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. I min undersökning har jag tagit hänsyn till samtliga. Första kontakten med intervjupersonerna var per telefon och då berättade jag om studiens syfte och beräknad tid till intervjutillfället. Enligt Bryman (2011) innebär informationskravet att man ska förhandsinformera de berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte och ungefär hur lång tid intervju skulle ta. Vid intervjutillfället delade jag ut ett informationsblad där det tydligt framgår att deltagandet är frivilligt och att de uppgifter som jag samlar in kommer att behandlas konfidentiellt och enbart att användas till den undersökning som jag ska göra.

I Vetenskapsrådet (2002) kan man läsa att den som medverkar i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan – samtyckeskravet. Med det menas att de som medverkar ska ha rätt att självständigt bestämma om, hur länge och på vilka villkor de ska delta. Intervjupersonerna ska också kunna avbryta sin medverkan utan att det medför några negativa följder för dem. Det var något som jag talade om vid intervjutillfället och som även framkom i informationsbladet. Jag har även hanterat alla uppgifter enligt konfidentialitetskravet. Enligt Vetenskapsrådet (2002) betyder det att alla personer som är med i undersökningen skall ges största möjliga konfidentialitet. Jag har valt att inte använda mig av fingerade namn eftersom jag enbart har en manlig intervjuperson. Dessutom har jag valt att inte heller tala om var jag har gjort mina intervjuer för att skydda samtliga intervjupersoner. Intervjupersonerna informerades även att intervjumaterialet enbart kommer att användas till min undersökning - nyttjandekravet. Vetenskapsrådet (2002) anger att uppgifter som inhämtas från enskilda för forskningsändamål, inte får användas för kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften. Samtliga fyra allmänna huvudkrav informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet fanns med på informationsbladet som intervjupersonerna fick av mig. På informationsbladet till intervjupersonerna fanns frågan om deltagarna vill ta del av forskningsresultatet. Detta är något som Vetenskapsrådet (2002) anser är angeläget och önskvärt.

### 3.9 Förförståelse

Thurén (2008) menar att förförståelsen präglar vårt sätt att se på verkligheten mer än vi ofta tänker på. Jag har ingen tidigare arbetserfarenhet från vården förutom 20 veckors praktik som enhetschef inom äldreomsorgen. Detta gör att jag har en förförståelse kring hur arbetssituationen ser ut för enhetschefer inom äldreomsorgen och har använt den för att forma min hypotes. Men det är inte fel att ha en förståelse menar Thurén (2008) för poängen är att utan förförståelse hade vi inte förstått något över huvud taget. Utan snarare kan man kalla riktig förförståelsen förkunskap och genom den hermeneutiska cirkeln kan man komma fram till en bättre förförståelse.

### 3.10 Tillförlitlighet och äkthet

Bryman (2011) tar upp att reliabilitet och validitet utgör viktiga kriterier för en kvantitativ inriktad forskning och han anser att kvalitativa studier ska bedömas och värderas utifrån helt andra kriterier. Författaren föreslår två grundläggande kriterier – tillförlitlighet och äkthet. Genom att jag har visat min metod, min förförståelse och hur jag tänker när jag analyserar infinner sig tillförlitlighet och äkthet. Jag jämför mitt arbete med andras och låter även andra jämföra sitt arbete med mitt och för att kunna göra det krävs noggrannhet och tydlighet i forskningsgenomförande och i presentation av undersökningen. Detta leder då till tillförlitlighet och äkthet enligt Bryman (2011). Författaren menar att i en kvantitativ studie handlar det snarare att komma fram till en enda absolut sanning och verklighet. Det menar jag är inte möjligt i en kvalitativ studie. Jag vill exemplifiera och ge en möjlig bild av verkligheten.

För att hitta en motsvarighet till den kvantitativa forskningen så består tillförlitligheten av fyra delkriterier – trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman 2011). Trovärdigheten innebär att jag har följt de regler som finns och när det gäller överförbarhet har jag ett djup och inte en bredd i min undersökning. Här är det viktigt att ha fylliga och täta beskrivningar av de detaljer som ingår i en kultur. Den tredje punkten står för pålitlighet och då har jag redogjort alla faser av forskningsprocessen. Det sista kriteriet så har jag försökt att inte medvetet låta mina personliga värderingar påverka utförandet av slutsatserna i undersökningen. Genom att jag har gjort en komparativ, jämförande studie, mellan delat respektive ensamt ledarskap menar Bryman (2011) att detta skulle styrka och ge en större tillförlitlighet än om jag endast hade undersökt en verksamhetsform.

### 3.11 Analys av data

Jag kommer att redovisa mitt resultat utifrån tre teman effektivitet, kompetens och stress. Varje tema avslutas med en analys. Empirin har sedan analyserats till största del utifrån sekundärmaterial. Uppsatsens sekundärmaterial har huvudsakligen erhållits från tidigare forskning och facklitteratur inom ämnet. Läsaren bör vara medveten om att jag har tolkat utifrån min förförståelse. I analysen tar jag hjälp av modellen delat ledarskap och teorin om rollen som chef. De kompletterar varandra och tillsammans med tidigare forskning ger de stöd åt min empiri. Jag avslutar analysdelen med att presentera en matris över analysen.

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

## 4 Resultat och analys

Resultatet visar att de med delat ledarskap har en tydligare bild av sina arbetsuppgifter medan de med ensamt ledarskap hade svårare att definiera sina arbetsuppgifter. Det är en skillnad i hur enhetscheferna fördelar sin arbetstid. De med delat ledarskap lägger avsevärt mer tid för personalen och mindre på administration. Enhetschefer som arbetar med ensamt ledarskap tenderar att ha mer övertid. En intressant iakttagelse är att flertalet av de med ensamt ledarskap ansåg sig ha behov av mer hjälp i form av administrativt stöd av assistent. När det gäller kompetensutveckling fanns det en skillnad mellan kommunerna. I två av tre kommuner hade man infört personlig handledning för att stödja enhetscheferna.

En intressant skillnad mellan delat och ensamt ledarskap är den personliga utvecklingen och även reflektionstiden som man får med sig dagligen i det delade ledarskapet. Ingen av de som arbetar med ensamt ledarskap berörde den egna personliga utvecklingen i det kollegiala stödet. När det gäller hanteringen av stress fanns det en skillnad mellan delat och ensamt ledarskap. Samtliga i de delade ledarskapet tog hjälp av kollegor vid stressiga situationer. Man prioriterade ihop, fördelade arbetsuppgifterna emellan sig och gav varandra tips och råd. De med ensamt ledarskap tenderade mer att lösa situationen själva. Det fanns även en skillnad vad det gäller att kunna koppla av från jobbet på sin fritid. Majoriteten av de enhetschefer med ensamt ledarskap upplevde att de hade svårt att koppla av från jobbet på sin fritid.

### 4.1 Resultat - Effektivitet

Utifrån intervjuerna kan man utläsa en skillnad mellan delat och ensamt ledarskap där de med delat ledarskap hade en tydligare bild av sina arbetsuppgifter. Majoriteten av de med ensamt ledarskap upplevde att de gör allt och mycket därtill för att verksamheten ska fungera. I en av intervjuerna framkom det att när man anställs som enhetschef så får man ingen arbetsbeskrivning på vad som ska ingå i uppdraget. Den intervjuade enhetschefen trodde att det var allt för omfattande för att kunna täckas in i en arbetsbeskrivning. Inte någon av enhetscheferna nämnde att organisationen hade en ledningspolicy om hur arbetstiden skulle fördelas mellan arbetsuppgifterna. Något mer som poängterades var att rollen som enhetschef upplevs luddig och det kan man utläsa genom att tre av fem som arbetar med ensamt ledarskap hade svårt att definiera sina arbetsuppgifter.

*”Oj dom är alldeles för många för att rabbla upp här. Det är allt.”(E4)*

*Oj, oj om jag ändå hade fått förbereda mig för det här. Det är ju en jätte svår fråga. Det känns som man gör allt”(E5)*

Alla enhetschefer som hade jobbat med delat ledarskap framhöll att den största arbetsuppgiften var att få personalbiten att rulla. De hade också fått tydliga mål när de gick in i det delade ledarskapet. En av målsättningarna med införandet av delat ledarskap var att kunna styra en större enhet. Med mer personal i en enhet skulle det bli enklare att styra och omfördela personalen dit behovet var som störst. Detta skulle leda till att personalen skulle få en jämnare belastning i sitt arbete och känna trygghet i att personal fanns tillgänglig. Samtliga av de intervjuade enhetscheferna som hade jobbat med delat ledarskap kunde klart och tydligt tala om vilka arbetsuppgifter som förväntades av dem och de gav även snarlika svar.

*”Man kan se det som tre stora områden. Det är allt som har med personal...arbetsmiljö...budgetansvar. Sen är det utvecklings och målarbete”(D3)*

Det går inte att urskilja någon skillnad mellan grupperna när det gäller om enhetscheferna gör arbetsuppgifter som underställda borde klara av. De flesta av enhetscheferna var eniga om att de har delegerat de uppgifter som de tycker att de underanställda tidsmässigt har möjlighet att klara av. Även om medarbetarna har kunskap vill man inte ta tid från de boende genom att delegera arbetsuppgifterna. Däremot framkom från några av enhetscheferna som arbetar med ensamt ledarskap att det finns många arbetsuppgifter som felaktigt hamnar på deras bord.

*”Jag vet inte hur ofta vi pratar om det att man skulle definiera enhetschefens arbetsuppgifter. Jag kan fortfarande tycka att jag gör sånt som ska jag verkligen behöva göra den här typen av saker.”(E5)*

Arbetstidens fördelning skiljer sig mellan de med delat respektive ensamt ledarskap. Det fanns två tydliga skillnader i fördelningen av arbetstider. De med delat ledarskap avsätter cirka två tredjedelar av sin tid för personalen. Vilket är mer än dubbelt mot vad de med ensamt ledarskap uppgav. Den andra skillnaden de med delat ledarskap hade endast en tiondel av sin tid för administration. De med ensamt ledarskap ägnade cirka en tredjedel åt administration. De här två arbetsuppgifterna var de två dominerade för båda grupperna. Båda grupperna var eniga i att rollen som enhetschef ingår en viss förskjutning av arbetstiden och att det även i vissa perioder kunde vara tidsmässigt mer krävande vid till exempel lönesamtal. Detta var något som uppvägdes av att det är lugnare perioder emellanåt. När det gäller övertid så utmärker de med delat ledarskap i att de tycker att tiden räcker till medan de med enskilt ledarskap tenderar att ha mer övertid. Genomgående nämnde ingen av enhetscheferna att de delegerade uppgifter vid hög arbetsbelastning. Inte heller nämndes att man tog hjälp av överordnade. Något som framkom i intervjuerna var att flertalet av de intervjuade undvek att göra vissa arbetsuppgifter för de såg sig inte hinna med dem eller så gjorde de uppgifterna enbart delvis. De med delat ledarskap tog hjälp av varandra medan de med ensamt ledarskap inte tog hjälp av kollegor när arbetsbelastningen var hög. Utan deras strategi var att jobba över när inte arbetstiden räckte till.

*”Jag jobbar över väldigt mycket... Det är väl så att jag har jobbat över jättemycket men jag måste inse att jag inte kan göra det.”(E3)*

När det gäller tekniska hjälpmedel skiljer sig inte grupperna åt utan samtliga anser sig ha det som de behöver. Det som nämndes att de hade var dator, laptop och Iphone. Däremot var det ett flertal av intervjupersonerna som tog upp att de olika datasystem som finns tillgängliga ibland kan vara krångliga och svåra att hantera och även kunde kännas som ett hinder i arbetet. Samtliga enhetschefer ansåg sig ha ett hjälpmedel i form av en assistent. Däremot var det stor skillnad på hur mycket tid assistenten fanns tillgänglig för enhetscheferna. Det framkom även att assistenterna har olika kunskaper när det gäller det administrativa arbetet. En intressant iakttagelse är att flertalet av de med enskilt ledarskap ansågs sig ha behov av mer hjälp i form av administrativt stöd av assistent.

*”Jag skulle vilja ha en byråsekreterare som kan sitt uppdrag. En sekreterare eller kanslist en kunnig person som har sökt sin tjänst att man är sekreterare och inte för att man har blivit omplacerad.”(E4)*

*”Bättre administrativt stöd skulle jag vilja ha...Jag hade behövt mer personlig hjälp...Någon som hjälper mig att komma ihåg allt det här virrvarret. Alltså någon som är insatt i min verksamhet hur*

Samtliga hade en bild av hur ledarskapet skulle vara. Däremot hade var och en sin egen bild av hur ledarskapet skulle vara. Trots att sex av enhetscheferna som jobbar i Göteborg stad, där man pratar mycket om att det ska vara ett nära, tydligt och engagerat ledarskap, så hade de delvis olika syn på hur ledarskapet ska vara.

## 4.2 Analys – Effektivitet

Resultatet visar att de med ensamt ledarskap inte har någon klar bild av vad som förväntas av dem i arbetet som enhetschef. En orsak kan vara att det saknas en arbetsbeskrivning. Thylefors (2007) menar att rollrelaterat problem är att inte ha tydliga rollbeskrivningar vilket kan innebära en *rolloklarhet* och det kan vara både på gott och ont. Det goda med att inte ha tydliga rollbeskrivningar genererar en frihet och ett tolkningsutrymme. Det onda skulle kunna vara att inte se vissa krav. Skulle man förtydliga rollbeskrivningen skulle det minska friheten. Det har visat sig att även om det klagas över oklarhet brukar initiativet vara ganska klen från chefer när det gäller att definiera rollerna. Samtidigt blir friheten en fiktion när andra människor och akuta händelser ideligen påkallar ens uppmärksamhet. Konsekvensen av det blir att enhetschefer gör allt. Då menar Trossing (2010) att det är svårt att nå ett effektivt ledarskap utan det blir snarare ett stressat ledarskap. Genom att inte enhetscheferna sätter upp egna målsättningar med sin verksamhet blir det svårt att mäta effektivitet. De har inte en tydlig bild av vad som ska ingå i deras uppdrag.

Delat ledarskap leder till att få en bättre uppfattning om arbetsuppgifterna även om arbetsbeskrivning saknas. Holmberg och Söderlind (2004) menar att i ett delat ledarskap finns det förutsättningar att ledarparet har mer tid att sätta sig ner och fundera över sina värderingar, rutiner, förväntningar etc. Det delade ledarskapet gör även att enhetscheferna har större behov att själva definiera sina arbetsuppgifter så att man enklare kan fördela dem sinsemellan. Därmed främjar det delade ledarskapet till ett effektivare arbete. Rapporten *Shared leadership in Finnish social and health care* (2008) visar på att delat ledarskap hjälper till att ta fram enhetlighet i beslutsfattandet, hjälper till att definiera ansvar och befämjar kommunikation. Det visar på att modellen delat ledarskap leder till ökad effektivitet.

Ett annat problem menar Thylefors (2007) är tidsbristen. Tyvärr tenderar den inte att minska, tvärtom läggs hela tiden nya uppgifter på cheferna. Konsekvensen blir att man försöker hinna med det mesta men kvaliteten blir lidande. Det visade också resultatet på, då flertalet av de intervjuade som arbetade med ensamt ledarskap, undvek att göra vissa arbetsuppgifter för de såg sig inte hinna med dem eller så gjorde de uppgifterna enbart delvis. Detta får givetvis konsekvenser både för medarbetare och organisationen som helhet. Holmberg och Söderlind (2004) menar att det är svårt för en person att hantera bredden och djupet i dagens ledarskap. Konsekvensen blir att det ofta slår mot det långsiktiga arbetet med visioner, strategier etc. De som hade jobbat med delat ledarskap hade en tydligare bild av i sitt uppdrag och en orsak kan vara att det delade ledarskapet möjliggör bättre förutsättningar till planering. De kan fördela arbetet så att planering och analys av verksamheten kan göras utan att akuta uppgifter stör. Samtidigt har de möjlighet att stämma av gentemot varandra på ett naturligt sätt. Det delade ledarskapet visade sig också skapa mer tid att arbeta med personalen. Tydligt var också att det delade ledarskapet innebar betydligt mindre övertid. De upplevde att deras arbetstid räckte till. Sammantaget tyder detta på att delat ledarskap är effektivare.

Det framkom i resultatet att de med ensamt ledarskap utförde arbetsuppgifter som de var

tveksamma att de skulle utföra. Då båda grupperna uttryckte att inte ville delegera mer med hänvisning till att det skulle ta tid från det direkta omsorgsarbetet av underställda. Därmed ser man inte att delat ledarskap i sig leder till mer eller mindre delegering av arbetsuppgifter. Effektivitet genom delegering är lika mellan grupperna. Men för att uppnå effektivitet i sitt ledarskap menar Trossing (2010) att ledaren ska vara kritisk till sitt eget arbete och ifrågasätta allt man gör för att uppnå effektivitet.

Enhetscheferna var själva medvetna om att de har svårt att klara av alla de arbetsuppgifter som åligger en enhetschef. Det menar också Thylefors (2007) att det kan vara svårt för en person att axla alla roller. Hon delar upp ledaruppdraget i fyra roller: entreprenören, producenten, integreraren och administratören. För att nå effektivitet är alla rollerna nödvändiga och viktiga. De med ensamt ledarskap ägnar betydligt större andel av sin tid åt administrativa arbetsuppgifter. Genom att administratörs rollen har tagit ett stort utrymme av tillgänglig tid varför tiden för den egna enheten blivit mindre. Då det delade ledarskapet tar mindre andel tid i anspråk för administration ges förutsättningar att bli mer effektiv i den direkta verksamheten.

### 4.3 Resultat - Kompetens

Samtliga intervjuade enhetschefer ansåg sig ha fått ta del av av kompetensutveckling och det finns inte någon skillnad mellan grupperna. Båda grupper ansåg sig också få löpande tillgång till kompetensutveckling dock var det flertalet som ansåg sig vara tvungna att förlägga detta på sin fritid. Samtliga intervjuade personer kan påverka sin kompetensutveckling i samband med utvecklingssamtal då de kan lämna in önskemål. Dock är det inte alltid att önskemålen kan uppfyllas. Ett av skälen till detta är att kompetensutvecklingen ska leda till att verksamheten kan dra nytta av den. En av enhetscheferna nämnde att Göteborgs stad har gjort någon form av listning av kompetensområden där enhetscheferna hade möjlighet att få vidare utbildning. Det var sedan upp till var och en att anmäla intresse att delta.

I båda grupperna hade alla uttalade önskemål om kommande områden som de ville fördjupa sig i och majoriteten av önskemål skiljde sig åt. Ett par av de intervjuade upplevde att de har för svaga kunskaper i arbetsrätt. De kände att de är osäkra och får stämna av med personalavdelningen hela tiden. Om de hade getts möjlighet till att fördjupa sig i området arbetsrätt hade de kunnat känna sig mer bekväma i olika personalfrågor. Det finns en skillnad vad det gäller kompetensutveckling mellan de som arbetar i Göteborg stad och de som tillhör andra kommuner. Skillnaden är personlig handledning som enhetscheferna utanför Göteborg fick. Alla var rörande överens om att det är givande och nyttigt att få tillgång till att prata med någon professionell utifrån som kan se organisationen och arbetet på ett helt annat sätt.

*”Jag har det väldigt bra så jag har fått gå till en handledare, speciellt nu i det delade ledarskapet så sa vår chef att nu ska ni gå till en handledare. Det var vi väldigt glada för att det blev så för han hjälpte oss att forma vårt delade ledarskap och även har vi pratat med honom om specifika ärenden allt som man stöter på som ledare och chef.”(D3)*

Beroende på hur arbetsplatserna var placerade kan man se att de enhetschefer som satt tillsammans med andra ansåg sig ha stort kollegialt stöd och hjälp. Detta var oberoende om det var ensamt eller delat ledarskap. Däremot satt alltid de som delade ledarskapet alltid nära tillsammans. Därmed kan man säga att det delade ledarskapet generellt hade ett bättre kollegialt stöd. Oftast sitter de med enskilt ledarskap mer isolerat. De känner sig ensamma även om de har en kollega i samma byggnad men på ett annat våningsplan.



*”Vi har inte så mycket kollegialt stöd utan vi träffas ju på några möten men för övrigt har vi inga möten vi kollegor bara så där vi kan utbyta erfarenheter och så. I övrigt så kanske man kan gå och ta någon lunch med någon och sätta sig prata så men jag känner att det är ganska mycket här. Det känns inte som man har tid eller jag känner att jag orkar inte ta mig tid riktigt heller.”(E2)*

I gruppen med delat ledarskap ställdes några kompletterande frågor. Där framkom att delat ledarskap innebar en totalt sett bredare kompetens. Ett av paren som hade jobbat ihop hade olika utbildningar och upplevde att de kunde se på till exempel personalärenden på olika sätt. De upplevde att genom att få in olika perspektiv så blev det mer tyngd i besluten och de kände sig själva mer säkra i sin yrkesroll. En intressant skillnad mellan delat och ensamt ledarskap är den personliga utvecklingen och även reflektionstiden som man får med sig dagligen i det delade ledarskapet. Ingen av de som arbetar med ensamt ledarskap berörde den egna personliga utvecklingen i det kollegiala stödet. De som hade jobbat med delat ledarskap tog upp att de kände att deras arbetsklimat var väldigt tillåtande och att de även ifrågasatte varandra. De upplevde att det var i dessa diskussioner de tog ett steg framåt i sin personliga utveckling.

*”Många gånger sa vi till efteråt att det där gjorde du inte så bra eller det där kunde du ha gjort. Jag tror vi utvecklade varandra. Det var en slags ödmjukhet som man kunde ta till sig det utan att man kände sig påhoppad.”(D1)*

#### 4.4 Analys – Kompetens

Resultatet visar att samtliga intervjuade enhetschefer har fått ta del av kompetensutveckling och det finns inte någon skillnad mellan grupperna. I båda grupperna fanns det enhetschefer som ansåg sig tvungna att lägga en del av kompetensutvecklingen på sin fritid. Däremot menar Holmberg och Söderlind (2004) att delat ledarskap ger organisationen mer kompetens genom att man kompletterar varandra och det visar även resultatet av min undersökning. Enhetscheferna i undersökningen med delat ledarskap hade skiftande erfarenheter vilket gjorde att de kompletterade och förstärkte varandra. I ett ärende kunde de få in olika perspektiv vilket gav mer tyngd i beslutet och de kände sig själva mer säkra i sin yrkesroll. Både organisationen och individerna gynnas av detta. Det framkom att det fanns några från respektive grupp som får handledning vilket kan vara värdefullt för både den enskilde och verksamheten. Det är något som även Trossing (2010) menar är värdefullt. En handledare är inte hemmablind utan kan lättare se vart problem och begränsningar finns.

Döös, Wilhelmson och Backström (2010) menar att det finns möjlighet till samtal och gemensamma reflektionsstunder i ett delat ledarskap. Man får möjlighet att träna sig i kritisk självreflektion. Detta är något som undersökningen klarlägger. Båda grupperna var eniga i hur viktigt det är att ha kollegor som man kan få stöd och hjälp av. Några som arbetade med ensamt ledarskap hade inte något kollegialt stöd. En förklaring till varför man inte har tillgång till kollegialt beror på var arbetsplatsen finns någonstans. Den stora skillnaden mellan de med delat ledarskap och ensamt ledarskap är den personliga utvecklingen. Ingen av de som arbetar med ensamt ledarskap berörde den egna personliga utvecklingen. De med delat ledarskap framhöll att de fick dagligen personlig utveckling och även reflektionstid. Det framhöll att de lärde sig av varandra och växte som ledare. Även Rosengrens (2008) doktorsavhandling visar på att delat ledarskap erbjuder en god arbetsmiljö för chefer då ansvar och befogenheter delas. I den stödjande tvåsamheten skapas en gemensam värdegrund och en tillitsfull relation inom ledarparet. Detta bekräftas också i resultatet att de som har jobbat med delat ledarskap kände att deras arbetsklimat var väldigt tillåtande och att de även

ifrågasatte varandra. De upplevde att i dessa diskussioner de tog ett steg framåt i sin personliga utveckling. Vidare menar Rosengren (2008) att ett delat ledarskap kan möjliggöra att chefer kan fokusera både på förvaltning och utvecklande arbete. Flera av de intervjuade enhetscheferna som arbetade med ensamt ledarskap framhöll att det är svårt att prioritera utvecklingen av verksamheten. De menade att mycket av deras tid gick åt till administration.

## 4.5 Resultat - Stress

Placeringen av arbetsplatsen har en stor betydelse för enhetschefens arbete. Tre av intervjupersonerna i gruppen ensamt ledarskap har sitt arbetsrum nära i verksamheten. Detta ledde till att enhetschefen förväntades lösa olika typer av akuta problem trots att det kanske inte är enhetschefens arbetsuppgifter.

*”Det finns en tradition att man ska ha, som chef ha dörren öppen. Men det gynnar inte alltid mitt arbete och det tror jag nog ingen egentligen riktigt förstår hur viktigt det är att få jobba ostört ibland. Hur mycket det bara stör genom att bara komma in...”(E2)*

Det finns inga stora skillnader mellan grupperna hur de anser sig kunna påverka sin arbetssituation. Majoriteten av de intervjuade enhetscheferna upplevde att de har en frihet, genom flexibla arbetstider och att kunna arbeta hemifrån. Det framfördes att en av de stora fördelarna med att vara enhetschef är just friheten att själv kunna styra sin arbetstid då det i perioder kan vara tungt och stressigt. De tre som hade en avvikande syn på sin arbetssituation arbetade med hemtjänstgrupper och korttidsverksamhet där det är konstant tryck, ruljans och fördelning på platserna. Där ansåg de sig behöva anpassa sig utefter verksamheten och hade svårt att kontrollera sin arbetssituation.

*”Behövs man där så är det inte så lätt att styra. Man är ju lite kanske inte livegen men man är ju mycket beroende av hur belastningen är på jobbet.”(D4)*

Alla enhetschefer har olika strategier hur de hantera stress. En skillnad som fanns det mellan delat och ensamt ledarskap var att samtliga med delat även tog hjälp av kollegor vid stressiga situationer. Man prioriterade ihop, fördelade arbetsuppgifterna emellan sig och gav varandra tips och råd. De med ensamt ledarskap tenderade mer att lösa situationen själva. Det kunde vara att jobba över eller lämna jobbet och åka hem tidigare för att i lugn och ro hitta en struktur. Det kunde även vara att koppla av helt och hållet med någon fysisk aktivitet.

Det fanns även en skillnad mellan delat och ensamt ledarskap vad det gäller att kunna koppla av från jobbet på sin fritid. Majoriteten av de enhetschefer med ensamt ledarskap upplever att de inte kan koppla av från jobbet på sin fritid. De uppgav att det är svårare idag på grund av tekniken som vi har runt oss i form av mobil telefon och bärbar dator. Man är alltid nåbar. Samtliga med delat ledarskap kände att de kunde släppa arbetet .

*”...hann prata av mig på jobbet. Jag tog inte med mig bekymmer hem utan det kunde jag bolla över på någon annan som kan bolla tillbaka som löst det och det gör man inte själv. Då tar man med sig det. För hemma vill man helst inte prata och får inte på grund av sekretess och då blir det att man ältar. Det slapp man när man var två.” (D2)*

För att se om enhetscheferna kunde se fördelar med delat respektive ensamt ledarskap vad gäller effektivitet, kompetens och stress ställdes en öppen fråga utan att beröra dessa områden. Majoriteten av enhetscheferna såg fler fördelar med delat ledarskap jämfört med ensamt ledarskap.

Synpunkterna var relativt samstämmiga mellan grupperna. Svaren har blivit grupperade med tanke på effektivitet, kompetens och stress. De flesta av svaren i gruppen kompetens kan tänkas i förlängningen påverka även effektivitet.

Fördelar delat ledarskap	Fördelar ensamt ledarskap
<p><b>Effektivitet:</b> Avlasta varandra med arbetsuppgifterna Det blir inte lika sårbart</p> <p><b>Kompetens:</b> Någon att bolla med Stötta varandra Tunga svåra beslut kan tas gemensamt Svåra samtal kan tas gemensamt Få feedback på om jag skulle fatta fel beslut Personligt utvecklande att vara två Besluten blir bättre med fler perspektiv</p> <p><b>Stress:</b> Hinner prata av sig på jobbet Tar inte med sig bekymmer hem Orkar mer tillsammans Mindre risk att bli utbränd Lättare att vara ledig – allting rullar</p>	<p><b>Effektivitet:</b> Lättare och snabbare att fatta beslut Kan köra sitt eget rejs – sätta sin prägel Man äger sitt hus Behöver inte kompromissa Personalen vet vet de ska gå till</p>

På frågan vilka fördelar enhetscheferna kan se med delat respektive ensamt ledarskap framfördes mer fördelar med delat ledarskap. Alla enhetschefer var samstämmiga i att det går lättare och snabbare att fatta beslut som ensam ledare. Lika samstämmiga var enhetscheferna vad det gäller fördelar med delat ledarskap. En av fördelarna som majoriteten av enhetscheferna tog upp var att ha någon som bollplank. De menade att det skulle leda till att få in fler perspektiv och ge mer tyngd åt besluten. Ett par av enhetscheferna som arbetar som ensamma ledare menade att det snarare handlar om personlighet om man kan tänka sig jobba med delat ledarskap. De båda menade att de kanske inte passar alla. Något snarlikt nämnde även ett av paren som har jobbat med delat ledarskap att det inte går att generalisera och säga att det är bra eller dåligt med delat ledarskap utan det hänger på hur man sätter ihop människor. En av enhetscheferna som arbetar som ensam ledare var dock väldigt tydlig med att delat ledarskap inte är något för henne men ville samtidigt ha kollegor runt sig.

*”Det kommer att gå åt jäkla massa tid att bara komma överens om saker och ting...Jag tror att det är en personlighetsgrej också och jag tror inte det skulle passa mig.”(E1)*

## 4.6 Analys – Stress

Resultatet visar en skillnad mellan ensamt och delat ledarskap vad det gäller hanteringen av stress. De med delat ledarskap tar även hjälp av kollegor vid stress. Dels fördelade de arbetsuppgifter emellan sig och gav även varandra tips och råd. De med ensamt ledarskap tenderar mer att lösa situationen själva. Detta skulle tala för att ett delat ledarskap skulle kunna minska stressen och gynna arbetsmiljön för enhetscheferna. Rosengrens (2008) doktorsavhandling visar på delat

ledarskap utvecklar en friskare arbetsplats och förändrar ledarskapsbeteende och stärkte chefernas självständighet. Holmberg och Söderlind (2004) poängterar också att fördelen med de delade ledarskapet är att det ger ledarparet en bättre balans och lättare att ta ledigt. Detta är något som samtliga med delat ledarskap upplevde i min undersökning. Enhetscheferna kände att de kunde koppla av på sin fritid och det var lättare att ta ledigt eftersom det den andre var på plats.

För att uppnå effektivitet och minska stressen poängterar Trossing (2010) att man som ledare måste lära sig att ta beslut för att få till en förändring. Hon menar även att man ska våga stänga dörren och våga stänga av telefonen trots att det kanske finns en tradition att alltid vara nåbar via telefon eller ha dörren öppen. Resultatet från intervjuerna visar att flertalet av de intervjuade upplever en viss frustration/stress över tekniska hjälpmedel, att inte kunna jobba ostört etc. Det framkom även att det finns olika yttre omständigheter som påverkar arbetsmiljön för enhetschefer inom äldreomsorgen. De kunde vara vilken verksamhet man arbetar inom och dels var arbetsplatsen är förlagd.

Holmberg och Söderlind (2004) tar upp att det finns tre vanliga strategier på hur man löser sin situation när man är pressad. En del väljer att jobba tills man blir utbränd. Andra väljer bort familj och privatliv och en del struntar i vissa arbetsuppgifter. Min undersökningen visar på att flertalet av de som arbetar med ensamt ledarskap hade en strategi att jobba över när det blev stressigt. Konsekvensen av de kan ju leda till sjukskrivning - utbrändhet. Någon av de intervjuade enhetscheferna valde att strunta i vissa arbetsuppgifter när det blev stressigt. Holmberg och Söderlind (2004) menar att det är svårt att hantera bredden och djupet i dagens ledarskap. När arbetstempot är högt och det är ständiga uppbokningar är det ganska vanligt att man avstår från de mer svåra arbetsuppgifterna. Konsekvensen blir att det ofta slår mot det långsiktiga arbetet med visioner, strategier och svåra personalfrågor.

På frågan om vad enhetscheferna ser för fördelar med delat respektive ensamt ledarskap visade resultatet på att majoriteten ser positivt på delat ledarskap. Majoriteten av de som arbetar som ensamma ledare upplever delat ledarskap som positivt trots att de inte har någon egen erfarenhet. Detta går emot det som Holmberg och Söderlind (2004) menar att delat ledarskap ofta väcker negativa känslor och en stark misstro mot att det överhuvudtaget ska fungera. Möjligen kan det vara så att samhällsklimatet och värderingar har ändrats sedan den här studien gjordes vilket är anmärkningsvärt och mycket intressant.

## 4.7 Sammanfattning av analysen

Jag ställer upp mina teman i en matris för att sammanfatta analysen från min studie på ett tydligt och överskådligt vis. Uppsatsens syfte är att jämföra för och nackdelar med delat respektive ensamt ledarskap inom äldreomsorgen, med avseende på effektivitet, kompetens och stress för enhetscheferna. Nedan listas fördelarna och nackdelarna under respektive form av ledarskap.

<i><b>Tema</b></i>	<i><b>Delat ledarskap</b></i>	<i><b>Ensam ledarskap</b></i>
<i><b>Effektivitet</b></i>	+ Tydligare bild av arbetsuppgifter trots avsaknad av arbetsbeskrivning + Större andel tid för personal	- Mer övertid - Tendens att göra arbetsuppgifter ofullständigt - Stor andel administrativt arbete
<i><b>Kompetens</b></i>	+ Kompetensutveckling +Handledning + Kollegialt stöd + Bredare kompetens + Personlig utveckling och reflektionstid - Förlägga en del av kompetensutvecklingen på sin fritid	+ Kompetensutveckling +Handledning + Kollegialt stöd - Förlägga en del av kompetensutvecklingen på sin fritid
<i><b>Stress</b></i>	+ Kan påverka sin arbetssituation + Tog hjälp av kollegor vid stressiga situationer + Kan koppla av från jobbet på fritiden	+ Kan påverka sin arbetssituation

Sammanfattningsvis kan man se att undersökningen visar på mer fördelar för delat ledarskap än ensamt ledarskap. Det skulle kunna betyda att delat ledarskap skulle kunna öka effektiviteten, öka kompetensen och minska stressen för enhetschefer inom äldreomsorgen. Mycket i min undersökning tyder också på att enhetschefer har en komplex vardag med stora arbetsgrupper där många arbetsuppgifter ska inrymmas. Detta är något som även Socialstyrelsen (2011) tar upp i sin rapport. Då menar Holmberg och Söderlind (2004) att delat ledarskap skulle kunna vara en tänkbar lösning.

## 4.8 Konklusioner

- De enhetschefer som har arbetat med delat ledarskap har en tydligare bild av sina arbetsuppgifter. En tydlig bild är en grundförutsättning för att uppnå bättre effektivitet i arbetet.
- De med delat ledarskap lägger större andel av sin tid på personal medan de med ensamt ledarskap lägger större andel på administrativt arbete.
- Båda grupperna fick tillgång till kompetensutveckling. Däremot fick de med delat ledarskap bredare kompetens, personlig utveckling och reflektionstid.
- Båda grupperna ansåg sig kunna påverka sin arbetssituation. De med delat ledarskap tog hjälp av kollegor vid stressiga situationer och kunde koppla av i större utsträckning från jobbet på fritiden.

## 5 Diskussion

Jag hade en hypotes som jag ville testa och med hjälp av min empiri ville jag se om den överensstämmer med modellen delat ledarskap. Hypotesen som jag ville undersöka var om delat ledarskap har förutsättningar att öka effektiviteten, minska stressen och bredda kompetensen för enhetschefer inom äldreomsorgen. Min slutsats är att delat ledarskap skulle kunna vara ett alternativ för enhetschefer inom äldreomsorgen som vill öka effektiviteten, minska stressen och bredda kompetensen. Det finns inte heller några absoluta juridiska hinder enligt chefsjurist Sören Öman (2005). Samtidigt är jag väl medveten om att det behövs mer forskning kring delat ledarskap för att kunna göra en generell bedömning av modellen. Mitt resultat var missvisande på grund av att jag intervjuade ett par tillsammans. Det faktum att jag har intervjuat dem tillsammans kan göra att deras svar påverkats av varandra. Däremot kan jag konstatera att deras svar var samstämmiga med de två andra som har arbetat med delat ledarskap.

Man kan ställa sig frågan varför inte alla enhetschefer inom äldreomsorgen redan arbetar i delat ledarskap eftersom det finns så många fördelar. En förklaring kan vara att traditionen med ensamt ledarskap är djupt rotat i vårt samhälle. Nya idéer har svårt att få gehör. För att inte låta för naiv och tro att delat ledarskap skulle vara en universell lösning för enhetschefer inom äldreomsorgen är jag fullt medveten om att det krävs mycket tid för att ett ledarpar ska lyckas fullt ut. Döös, Wilhelmson och Backström (2010) påpekar att alla i en organisation behöver ha kunskap om delat ledarskap för att lösa eventuella problem som uppstår. Har man inte lyckats skapa ömsesidigt förtroende för varandra, prestigelöshet och en gemensam grundsyn så kan det få förödande konsekvenser för både personal och verksamheten. Alla de enhetschefer som jag intervjuade gav snarlika fördelar för ensamt ledarskap. Dessa fördelar är samtidigt nackdelar för delat ledarskap. De är dessa nackdelar som Holmberg och Söderlind (2004) tar upp med delat ledarskap. Nackdelarna kan vara att det blir otydligt – medarbetare kommer inte att veta vad som gäller på grund av att de olika cheferna säger olika saker. Besluten tar för lång tid eftersom det är två personer som ska enas och om det finns konflikträdsla så kan det leda till eviga kompromisser. Samtidigt kan man fråga sig om det inte är en myt att det tar längre tid att fatta beslut i ett delat ledarskap. Initialt kan det vara så men när man har arbetat fram rutiner och en gemensam grundsyn borde det snarare generera i att beslut fattas snabbare och leder till ökad effektivitet.

Min undersökning visar dock på att de som har jobbat med delat ledarskap upplevde det delade ledarskapet som mycket positivt när det gäller de delar som jag valde att undersöka. Även tidigare forskning som Konu och Vittanen (2008) och Rosengrens (2008) doktorsavhandling visar på att delat ledarskap har intressanta fördelar. Konus och Viitanens (2008) undersökning var intressant då den var kvantitativ med ett stort antal deltagare med en stor svarsfrekvens. Det intressanta med undersökningen var att frågorna berörde hur cheferna arbetade. Ur svaren framgick att en hög andel av cheferna arbetade på många sätt som kan liknas vid eller gränsa till delat ledarskap. Konus och Vittanens (2008) undersökning visar också på att delat ledarskap huvudsakligen praktiserades av de kvinnliga cheferna trots att det inte är formellt uttalat. En tanke är att delat ledarskap skulle kunna fungera bra inom vården där det finns många kvinnliga chefer.

Undersökningen visar att delat ledarskap kan ge förutsättningar till ökad effektivitet. Det visar även Per Öhmans (2011) empiriska forskning att enhetschefer i ett delat ledarskap utvecklar en nära relation som har stor betydelse för samarbetet. Detta i sin tur ökar möjligheten att utföra ett effektivt ledarskap. I min studie framkom det att de med delat ledarskap skapar mer tid för att kunna arbeta med personalen så borde detta leda till en ökad effektivitet för verksamheten. Detta kan jämföras med Rosengrens (2008) avhandling där begreppet stödande tvåsamhet kan göra att chefer blir mer

tillgängliga eftersom modellen erbjuder en god arbetsmiljö för chefer i ett delat ledarskap då ansvar och befogenheter delas. Jag har fått uppfattning att det finns en andel administrativa uppgifter som har pålagts utan att det har något värde för någon. I vart fall har inte tydliggjorts då återkoppling saknas. Detta problem finns nog generellt i båda grupperna och borde kunna skäras ner. Däremot såg jag att andelen administrativt arbete var mindre i delat ledarskap. Jag bedömer att storleken på enheten inte avgjorde mängden administrativt arbete utan mängden var relativt lika mellan enheterna. Detta kan förklara att enheter med delat ledarskap som är betydligt större därför får mindre andel administrativt arbete. De med ensamt ledarskap hade en tendens att göra arbetsuppgifter ofullständigt. Detta kan vara orsakat av brist på kompetens och/eller intresse. Delat ledarskap där man har kompletterande kunskap och intresse visar inte samma bild vad det gäller undvika eller göra arbetsuppgifter ofullständigt. Man har möjlighet att fördela arbetsuppgifter efter kompetens och intresse. Thylefors (2007) menar att ledaruppdraget kan delas i fyra roller: entreprenören, producenten, integreraren och administratören. Alla rollerna är viktiga för att få en effektiv ledning på sikt. Hon har genom sina undersökningar kommit fram till att administration har fått för stort utrymme i förhållande till personalsocialt arbete och utvecklingsarbete. Det framkommer även i min undersökning.

Resultatet från min undersökning visar på att delat ledarskap har förutsättningar att öka kompetensutveckling om den är utformad på rätt sätt. Det stöds även av Döös, Wilhelmson och Backström (2010) tidigare forskning. Ett ledarpar med olika bakgrund och kunskap som kompletterar varandra kan leda till att båda får en bredare kunskap med hjälp av varandra. I arbetsprocessen delar man med sig och hjälper varandra samtidigt som nya idéer kan testas på den andra. När en ledare vill testa en ny idé kan hon eller han få en feedback som gör att lösningen blir bättre. Är man två om ett beslut och man är överens så är man förmodligen också starkare när det gäller att genomföra den. Tveksamhet kan leda till att även en god idé kan bli dålig. Då man är två som delar arbetsuppgifter kan det vara lättare att planera för kompetensutveckling under arbetstid. Det kan gälla till exempel externa kurser eller studiebesök. Om en är närvarande på arbetsplatsen behöver inte den dagliga verksamheten störas. Delat ledarskap är även ett bra sätt vid nyrekrytering. Den nyanställda chefen har då möjlighet att komma in i arbetet på ett mjukt och kontrollerat sätt med hjälp av den befintliga kollegan. När sedan en av cheferna i de delade ledarskapet byter anställning så försvinner inte all kompetens då en ledare finns kvar. Detta leder till en mjukare övergång då personer byter anställning. Detta framkom tydligt vid intervjuerna då de med delat ledarskap hade fått denna erfarenhet. När det fått en ny chefkollega i de delade ledarskapet hade detta skett på ett odramatiskt och smidigt sätt. Kompetensen fanns kvar i verksamheten.

Enhetscheferna uttryckte allmänt att de kunde påverka sin arbetssituation. Samtidigt vad det en klar skillnad där de med ensamt ledarskap hade mer övertid och hade svårt att koppla av från arbetet på fritiden. Jag anser att det blir klart motsägelsefullt att de med ensamt ledarskap kan påverka sin arbetssituation utan min tolkning är att de med ensamt ledarskap faktiskt hade mindre möjlighet att påverka sin arbetssituation. Det känns som en paradox att man uppger att man har kontroll över arbetssituationen samtidigt som man har mycket övertid. De hade dessutom en klart stressigare situation. Jag tolkar deras första svar med att de kunde påverka sin situation mer som en önskan än som ett faktiskt förhållande. Thylefors (2007) förklarar att frihet kan egentligen vara rolloklarhet. Genom att chefer inte har en tydlig rollbeskrivning upplever cheferna en frihet och ett tolkningsutrymme. Då menar Thylefors (2007) att friheten snarare blir en fiktion när andra människor och akuta händelser ideligen påkallar ens uppmärksamhet. Mitt resultat tyder också på detta.

De som hade jobbat i delat ledarskap upplevde att kunde koppla av arbetet på fritiden. Mitt resultat kan jämföras med Per Öhmans (2011) empiriska undersökning. Han kom fram till fram till samma



resultat som min undersökning. De med delat ledarskap upplevde att de lättare kunde stänga av arbetet under semesterperioder eller vid sjukdom eftersom den andre fanns på plats. En mycket intressant skillnad som framkom var att de med delat ledarskap kunde lösa påfrestande och stressiga situationer genom att ta hjälp av varandra. Då de samtidigt hade mindre övertid och kunde koppla av arbetet på fritiden så tolkar jag att det delade ledarskapet har fördelar när det gäller att lösa stressiga situationer. Jag tolkar vidare att det delade ledarskapet också är effektivare på att lösa stressiga situationer. Thylefors (2007) tar upp att det finns rollrelaterade problem i dagens human serviceorganisationer och en av dem är rollöverlastning – tidsbristen. Det tenderar inte att minska, tvärtom läggs nya uppgifter på cheferna. Man försöker hinna med det mesta men kvaliteten blir lidande. Det visar på att delat ledarskap skulle kunna vara en lösning på den tidsbrist som chefer upplever inom till exempel äldreomsorgen.

Mitt metodval har begränsningar vad det gäller att generalisera. För detta krävs ett betydligt större urval. Däremot är den komparativa metoden utmärkt som ett första steg för att testa en hypotes. Valet av intervjupersoner kan ses som litet och kan möjligen vara skevt på grund av snöbollsurvalet. Rent geografiskt är det begränsat till Göteborg med närområden. Det hade varit tänkbart att även göra intervjuer via telefon på andra platser i landet. Med tanke på den komparativa metoden genom att minimera olikheterna till de som ska undersökas så känns ändå urvalet rätt.

## 5.1 Vidare forskning

Jag har gjort en komparativ undersökning där jag jämförde delat ledarskap med ensamt ledarskap. Dock är jag medveten om att inte delat ledarskap är det optimala för alla personer, situationer, organisationer etc. I framtiden behövs det mera forskning kring alternativa ledarskapsmodeller. Enligt Socialstyrelsens rapport (2011) har enhetschefer en komplex vardag med stora arbetsgrupper där många arbetsuppgifter ska rymmas och det bekräftar även min undersökning. Socialstyrelsen påtalar också att i framtiden så är det stora pensionsavgångar där det kommer att bli en brist på chefer och ledare inom till exempel äldreomsorgen. Därför känns det extra viktigt att forska kring alternativa ledarskapsmodeller för att det ska bli attraktivt att i framtiden vilja arbeta inom vård och omsorg som chef.

Trots att inte delat ledarskap är något nytt fenomen så finns det fortfarande begränsad forskning kring ämnet. Ett förslag kan vara - Hur ska ett ledarskap rekryteras? Det finns vad jag vet ytterst lite forskat om det och det gäller även när ett ledarskap avslutar sitt ledarskap. Ytterligare vore det intressant att forska kring ur överordnade chefers perspektiv. Man kanske behöver forma organisationen över enhetscheferna. För att kunna generalisera min undersökning hade det varit intressant att göra en kvantitativ studie för att undersöka möjliga ledarskapsmodeller för enhetschefer inom vård och omsorg.

Under en av mina intervjuer framkom att enhetschefen gjorde reflektionen att inte en oväsentlig del går åt att förflytta sig från olika platser och möten. Personen förde fram att det skulle vara intressant att detaljstudera hur arbetstiden verkligen nyttjas. Det kan finnas intressanta möjligheter att bli effektivare om man får en klar bild över tidsåtgången åt olika uppgifter inklusive ”tidsspill”. Det skulle vara intressant att gå vidare med en sådan undersökning på en bredare basis.

Det hade även varit intressant att forska vidare kring varför enhetschefer utgörs till största delen av kvinnor. Varför lockas inte män till enhetschefsyret inom vård och omsorg. Vad skulle man behöva förändra för att det ska bli attraktivt för alla oavsett kön. Kanske skulle organisationen se annorlunda ut om fler män hade arbetat där.

## Referenslista

- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Malmö: Liber.
- Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups.
- Döös, M. & Wilhelmson, L. & Backström, T. (2010). *Chefer i samarbete: om delat och utvecklande ledarskap*. Malmö: Liber
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk resurs]*. (2002). Stockholm: Vetenskapsrådet.  
Tillgänglig på Internet: [http://www.cm.se/webbshop\\_vr/pdf/etikreglerhs.pdf](http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/etikreglerhs.pdf) (2012-03-05).
- Holmberg, K. & Söderlind, E. (2004). *Leda genom att dela - om delat ledarskap i praktiken*. Lidingö: Navigator Dialog.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Konu, A. & Viitanen, E. (2008). *Shared leadership in Finnish social and health care*. Leadership in health Services. Volym 21 No 1 (2008) pp 28-40.
- Lennér Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. 4 uppl. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lijphart, A. (1975). *The Comparable-cases strategy in comparative research*. Comparative political studies, Vol.8. No. 2, July 1975. University of Leiden.  
Tillgänglig på Internet: <http://www.cps.sagepub.com>
- Nationell ledarskapsutbildning för chefer inom äldreomsorgen*. Artikel nr 2011-4-3. Publicerad april 2011.  
Tillgänglig på Internet: <http://www.socialstyrelsen.se/> (2012-03-01).
- Rosengren, K. (2008). *En hälso- och sjukvårdsorganisation i förändring – från distanserat till delat ledarskap*. Doktorsavhandling. Jönköping: Karlstad universitet Hälsohögskolan.
- Thurén, T. (2008). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2 uppl. Malmö: Liber.
- Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human serviceorganisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Trossing, M. (2010). *Våga leda effektivt – När du vill få ut mer av dig själv och din grupp*. Karlstad: TUK Förlag.
- Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser – Forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups.

Wheelan, Susan A. (2010). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur.

Öhman, P. (2011). *Delat ledarskap, en gemensam resa*. Handelshögskolan. Göteborgs Universitet.

Öman, S. (2005). *Juridiska aspekter på samledarskap – hinder och möjligheter för delat ledarskap*. Arbetslivsrapport nr 2005:29. ISSN 1401-2928.

## Bilaga 1

Hej!

Jag heter Nina Sjöberg och skriver min c-uppsats vid Institutionen för socialt arbete i Göteborg. Syftet med uppsatsen är att jämföra för och nackdelar med delat respektive ensamt ledarskap för enhetschefer inom äldreomsorgen.

En del av studien är att intervjua enhetschefer och varav du är en av dessa. Intervjun kommer endast att användas i min uppsats och du som intervjuas kommer att avpersonifieras i arbetet. Du har även rätt att själv bestämma hur länge och på vilka villkor du vill delta. Du kan avbryta din medverkan utan att detta medför några negativa följder för dig. Inspelat material kommer att förstöras när uppsatsen är färdigställd. Beräknad tid för intervjun är ca en timme.

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

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

Telefon: xxxx mobil xxxx

E-post: xxxx

Vänliga hälsningar

Nina Sjöberg

## Intervjuguide

Vilken utbildning har du?

Vilka andra yrkeserfarenheter har du sedan tidigare?

Har du erfarenhet från andra kommuner om i så fall vilka?

Hur länge har du arbetat som enhetschef?

Hur många underställda har du?

### Effektivitet

Vilka är dina arbetsuppgifter som chef?

I vilken omfattning får du göra arbetsuppgifter som dina underställda borde klara av?

Räcker din arbetstid till?

Hur hanterar du när tiden inte räcker till?

Vilka hjälpmedel har du i ditt arbete (dator, mobiltelefon, bil, datasystem etc.)?

Finns det hjälpmedel som du skulle vilja ha?

Hur tycker du att ledarskapet ska se ut?

Hur ser ett bra ledarskap ut för dig?

### Kompetens

På vilket sätt får du möjlighet och tid till kompetensutveckling under de senaste 12 månaderna?

På vilket sätt kan du själv påverka vilken kompetensutveckling du får tillgång till?

På vilket sätt har du möjlighet och tid till att få kollegialt stöd vad det gäller kompetens för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?

Hur hanterar du situationer där du känner att du saknar kompetens?

Vad är det för typ av frågor ni samarbetar kring?

Vad känner du att du har behov av att utveckla mer inom området ledarskap?

**Fråga till de som har haft delat ledarskap** – På vilket sätt skiljer er kompetens?

### Stress

Hur mycket tycker du att du kan påverka din arbetssituation?

Vilka strategier använder du när du har det stressigt?

Kan du koppla av ditt jobb på din fritid?

Om du skulle uppskatta din arbetstid är fördelad rent %, hur ser fördelningen ut?

**Planerade arbetsuppgifter**

Personal

Administration

Verksamhetsutveckling

Kompetensutveckling

Övrigt

**Skulle vilja ha det**

Personal

Administration

Verksamhetsutveckling

Kompetensutveckling

Övrigt

**Oplanerade arbetsuppgifter**

Oförutsedda /akuta händelser

Administration

Övrigt

Vad ser du för fördelar med ensamt respektive delat ledarskap?

## Bilaga 3

Delat ledarskap	Effektivitet	Kompetens	Stress
<b>D 1</b> (delat med B) Sociolog Enhetschef i 10 år 35 medarbetare/ÄB	"...vi satsade vår tid på personalen...Det är då du får snurr i verksamheten"	"Jag tror att vi utvecklade varandra"	"Då kunde man tänja på arbetsdagen utan att det blev längre för mig"
<b>D 2</b> (delat med A) Sociala omsorgsprog. Enhetschef i 13 år 35 medarbetare/ÄB	"...vi täckte upp för varandra på APT. Alla frågor som fanns det alltid någon där"	"Det var aldrig någon konkurrens om vem som kunde vad utan bara vi löste det"	"Jag tog inte med mig jobbet hem på den tiden"
<b>D 3</b> (delat med D) Socionom Enhetschef i 3 år 45 medarbetare Hemtjänst	"Det är inte lika sårbart...kunde planera att vara ledig...Allting rullar"	"Det är väldigt personligt utvecklande att vara två. Det är som ett äktenskap"	"Jag visste alltid att det fanns en nummer två som kunde ta om jag blev sjuk"
<b>D 4</b> (delat med C) Sjuksköterska Enhetschef i 2 år 45 medarbetare Hemtjänst	"En av anledningarna vi gick in i de delade ledarskapet var att vi kunde se att det skulle bli jämnare belastning för personalen"	"Det blev oftast bättre beslut...Man fick ett bredare perspektiv på beslutet"	"Att vi kunde fördela uppgifterna emellan oss"
Ensam ledarskap			
<b>E 1</b> Socialpsykolog Enhetschef i 8 år 25 medarbetare/ÄB	"Bättre administrativt stöd"	"Det var nog länge sedan som jag kände att jag inte hade kompetens"	"...låtsas att jag inte har förstått uppgiften...Spela dum"
<b>E 2</b> Olika kurser Enhetschef i 9 år 21 medarbetare Korttidsverksamhet	"Jag kanske skulle kunna jobba mer effektivare"	"Det får jag göra på min fritid"	"Det finns en tradition att man ska ha som chef dörren öppen"
<b>E 3</b> Sociala omsorgsprog. Enhetschef i 22 år 30 medarbetare Korttidsverksamhet	"Jag har en administratör två dagar i veckan. Du kan ju räkna ut resten"	"Jag tror aldrig man blir fullärd och den dagen man känner så då ska man nog sluta"	"Man vill gärna vara duktig flicka ha lite kontroll så då blir det att man stannar kvar och gör färdigt"
<b>E 4</b> Vårdpedagog Enhetschef i 7 år 30 medarbetare/ÄB	"Det kanske är det som är huvudsakuppgiften som chef. Vad ska man prioritera?"	"Det är hela tiden upp till mig vad jag är intresserad av"	"Jag kan ju ta min bärbara dator och jobba hemma"
<b>E 5</b> Socialpedagog Enhetschef 1 år 52 medarbetare/ÄB	"...sen så krävs det så himla mycket runt omkring. All administration men det är ju inte därför jag är här."	"Vi får inte riktigt förutsättningarna eller förväntningarna med det nära ledarskapet...väldigt svårt att veta vad dom förväntar sig."	"Det börjar tära på mig. Jag vet inte hur länge jag orkar detta"