



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**Att dela ledarskap**  
- En kvalitativ fallstudie om delat ledarskap och  
personalansvar i matrisorganisationer

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Frida Eriksson

Anna Vesterlund

Handledare: Ramsin Yakob

Juni, 2013

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2013  
Handledare: Ramsin Yakob  
Examinator: Petra Adolfsson

**Syfte:** Syftet med studien är att utröna vilka konsekvenser det får för individer att arbeta i en matrisorganisation ur ett delat ledarskapsperspektiv. Vi vill vidare försöka svara på hur personalansvar påverkas av matrisorganisationers struktur och det delade ledarskap denna är uppbyggd på. Slutligen syftar studien till att undersöka hur förtroende mellan ledare samt mellan ledare och medarbetare påverkar matrisorganisationer.

**Teori:** För att analysera det empiriska materialet användes teorier kring matrisorganisationer, delat ledarskap samt arbetsliminalitet.

**Metod:** Studien genomfördes med en kvalitativ ansats och semistrukturerade intervjuer utgjorde datainsamlingsmetoden. Nio intervjuer hölls med både medarbetare och ledare i en fallorganisation. Intervjuerna transkriberades och ur materialet togs kategorier fram genom en induktiv innehållsanalys.

**Resultat:** För individer kan delat ledarskap i en matrisorganisation innebära en handfull konsekvenser som kan beskrivas med kategorierna centralisering och decentralisering, intressekonflikter, internt fokus, otydligt ansvar, individ- och relationsberoende samt transparens. Det är många förutsättningar som måste uppfyllas för att delat ledarskap i matrisorganisationer ska lyckas. Det krävs en balans för att motverka negativa konsekvenser. Det krävs en tydlighet i personalansvar för att skapa ett förhållningssätt som är lämpat för delat ledarskap i matrisorganisationer. Slutligen krävs även en tydlighet i struktur för att kunna bygga förtroenderelationer.

Nyckelord: matrisorganisation, delat ledarskap, arbetsliminalitet, personalansvar, förtroende

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Problemformulering .....	1
1.2 Syfte och frågeställningar .....	2
1.3 Avgränsningar .....	3
1.4 Empirisk kontext .....	3
1.5 Uppsatsens disposition .....	4
2. Metod .....	5
2.1 Metodologisk ansats .....	5
2.2 Urval .....	5
2.3 Metod för datainsamling .....	6
2.4 Analysmetod .....	8
2.5 Metodkritik .....	10
2.6 Validitet och reliabilitet .....	10
2.7 Etiska ställningstaganden .....	11
3. Teoretisk bakgrund .....	13
3.1 Matrisorganisation .....	13
3.1.1 Positiva och negativa verkningar .....	13
3.1.2 Förutsättningar .....	14
3.2 Delat ledarskap .....	14
3.2.1 Positiva och negativa verkningar .....	15
3.2.2 Förutsättningar .....	16
3.3 Summering av teoretiska resonemang .....	16
4. Empiri .....	17
4.1 Arbete i en matrisorganisation .....	17
4.2 Rekrytering .....	18
4.3 Målsättning .....	19
4.4 Bedömning .....	21
4.5 Kompetensutveckling .....	22
4.6 Förtroende i matrisorganisationen .....	23
5. Analys .....	25
5.1 Centralisering och decentralisering .....	25
5.2 Intressekonflikter .....	26
5.3 Internt fokus .....	27
5.4 Otydligt ansvar .....	27
5.5 Individ- och relationsberoende .....	29

5.6 Transparens .....	30
6. Diskussion.....	31
6.1 Vilka för- respektive nackdelar upplever ledare och medarbetare med att arbeta i en matrisorganisation? .....	31
6.2 Hur påverkas personalansvaret av matrisorganisationens delade ledarskap? 32	
6.3 Hur påverkas matrisorganisationens delade ledarskap av ledares förtroende till varandra och medarbetares förtroende till ledare? .....	33
7. Slutsats .....	34
8. Källförteckning .....	36
9. Bilagor.....	38
9.1 Bilaga 1 .....	38
9.2 Bilaga 2 .....	40
9.3 Bilaga 3 .....	42
9.4 Bilaga 4 .....	44

# 1. Inledning

Ledare i dagens organisationer står, på grund av den alltmer globaliserade och komplexa arbetsmarknaden, inför nya utmaningar och större krav. De nya utmaningarna på dagens arbetsmarknad innebär högre krav på föränderlighet och anpassningsbarhet, vilket i sin tur kräver en ny sorts ledarskap (Döös, Hanson, Backström, Wilhelmsson & Hemborg 2005, 6; Wilhelmsson 2005, 46). Detta betyder att de nuvarande perspektiven på ledarskap inte längre utgör en fulländad grund för hur ledarskap bör förstås och utföras under rådande omständigheter. Den komplexitet som arbetsmarknadens förändrade villkor innebär är beständig och av denna anledning bör metoder identifieras för att hantera komplexiteten istället för att försöka minimera den (Barlett & Ghoshal 1990, 139). Den rådande normen om den individuella ledaren kan i allt högre grad ifrågasättas då den komplexitet som måste hanteras av den enskilda ledaren utgör en alltför stor utmaning. En metod som bland annat identifierats för att hantera denna utmaning är att använda sig av en annan ledarskapsform än enskilt ledarskap, delat ledarskap (O'Toole, Galbraith & Lawler 2002, 68). För att tillämpa denna metod krävs en organisationsform som bygger på och verkar genom delat ledarskap. En sådan organisationsform är matrisorganisationen (Döös 2006, 46). Delat ledarskap i en matrisorganisation symboliseras av gemensamt ansvarstagande hos ledare och innebär att medarbetare är ansvariga inför fler än en ledare (Bruzelius & Skärvad 2004, 204). Det gemensamma ansvarstagandet kan generera förbättrade verksamhetsresultat, större flexibilitet, välgrundade beslut samt mer kreativ problemlösning och kan därför ses som ett sätt att hantera den ökade komplexiteten (Döös m.fl. 2005, 48-49; Kocolowski 2010, 27). Dock finns det ett antal utmaningar med att dela ledarskap.

## 1.1 Problemformulering

I teorin kring delat ledarskap i matrisorganisationer framkommer att gemensamt ansvarstagande kan skapa en oklar ansvarsbild som kan ge negativa effekter såsom långa och otydliga beslutsprocesser (Granberg 2011, 705; Som 2009, 152). Detta står i kontrast till tidigare nämnd teori som istället beskriver att gemensamt ansvarstagande leder till mer välgrundade beslut (Döös m.fl. 2005, 48-49). Vidare finns risken att ledare i matrisorganisationer enbart fokuserar på det egna ansvaret och därmed saknar helhetsperspektiv, vilket ofta genererar intressekonflikter och maktkamp mellan ledare (Davies & Lawrence 1978, 132 ff). Detta är problem som går stick i stäv med de fördelar som finns med delat ledarskap såsom förbättrade verksamhetsresultat och ökad flexibilitet (Döös m.fl. 2005, 48-49). Detta indikerar att teoribildningen kring delat ledarskap i matrisorganisationer är mycket motsägelsefull (Davies & Lawrence 1978, 132 ff; Döös m.fl. 2005, 48-49), vilket gör att vi ifrågasätter vad i teorin som egentligen stämmer i praktiken. Vidare medför dessa motsägelser att teoriernas trovärdighet i sin helhet kan ifrågasättas och därmed ifall delat ledarskap och matrisorganisationer verkligen är en fungerande metod för att hantera den ökade komplexiteten på dagens arbetsmarknad.

Om organisationer ändå väljer att använda sig av delat ledarskap i en matrisorganisation, för att hantera den rådande komplexiteten, bör en medvetenhet finnas kring ledarskaps- och

organisationsformens påverkan på individen. Borg (2012, 13-14) menar att då en medarbetare, genom organisationsformen, ställs ansvarig inför ett flertal ledare hamnar de i en position präglad av mångtydig tillhörighet då de befinner sig mellan olika arbetsstrukturer. Om det delade ledarskapet i en matrisorganisation är bristfälligt kan en mångtydig tillhörighet för medarbetarna innebära minskad tillgång till organisationens resurser, såsom exempelvis kompetensutveckling. Däremot kan denna mångtydiga tillhörighet, under rätt förutsättningar, generera frihet och gynna innovation för medarbetare (Borg 2012, 13-14). Vad är då rätt förutsättningar för delat ledarskap i matrisorganisationer?

Författarna Barlett och Ghoshal (1990, 140-145) menar att det krävs ett kollektivt förhållningssätt hos organisationens samtliga individer där en förståelse för matrisorganisationers behov ingår. För att utveckla och behålla rätt förhållningssätt hos organisationens individer krävs att ledare har fokus på personalfrågor och på att utveckla förmågor, beteenden och prestationer hos medarbetarna som går i linje med matrisorganisationens strategi. Det är därför viktigt att ledare, både inom och utanför HR-funktionen, engagerar sig i personalfrågor såsom rekrytering, kompetensutveckling och målsättning för medarbetarna för att leda och utveckla matrisorganisationen (Barlett & Ghoshal 1990, 142). Detta indikerar att fokus på personalfrågor är en förutsättning för att lyckas med delat ledarskap i matrisorganisationer och av denna anledning uppstår ett behov av att undersöka hur matrisorganisationers struktur påverkar ansvarstagande i och arbete med personalfrågor.

Döös (2006, 44) menar att en annan förutsättning för delat ledarskap i matrisorganisationer är förtroende mellan ledare. Författaren (ibid) hävdar vidare att förtroende kan förebygga negativa konsekvenser, såsom konflikter, med delat ledarskap. Hur förtroende kan motverka dessa negativa sidor har vi inte kunnat identifiera att det finns någon befintlig teoribildning kring. Behovet av denna typ av teoribildning kan anses vara extra stort då Bruzelius och Skärvad (2004,204) hävdar att organisationsstrukturen i sig är konfliktskapande. Av denna anledning framkommer behovet att undersöka på vilket sätt förtroende påverkar en matrisorganisation och dess delade ledarskap.

Den här studien relateras till personalvetenskap då den belyser hur personalarbete kan påverkas av de lösningar som organisationer tar till för att hantera den rådande komplexiteten på arbetsmarknaden. Vidare bidrar studien med kunskap till HR-funktioner om vilka konsekvenser ett delat ledarskap i matrisorganisationer kan få för ledare och medarbetare och hur de kan hanteras.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att utröna vilka konsekvenser det får för individer att arbeta i en matrisorganisation ur ett delat ledarskapsperspektiv. Vi vill vidare försöka svara på hur personalansvar påverkas av matrisorganisationers struktur och det delade ledarskap denna är uppbyggd på. Slutligen syftar studien till att undersöka hur förtroende mellan ledare och medarbetare påverkar matrisorganisationer.

För att nå det övergripande syftet har följande forskningsfrågor tagits fram:

- Vilka för- respektive nackdelar upplever ledare och medarbetare med att arbeta i en matrisorganisation?
- Hur påverkas personalansvaret av matrisorganisationens delade ledarskap?
- Hur påverkas matrisorganisationens delade ledarskap av ledares förtroende till varandra och medarbetares förtroende till ledare?

### **1.3 Avgränsningar**

Ett av studiens huvudområden, personalansvar, har med hjälp av teori delats in i fyra övergripande områden; rekrytering, målsättning, bedömning och kompetensutveckling. Uppdelningen är gjord då området personalansvar kan innefatta en mängd olika områden och krävde därför en vidare specifikation för att kunna studeras mer ingående. Rekrytering, målsättning, bedömning och kompetensutveckling är utvalda med hjälp av teori på forskningsområdet som belyser områdenas relevans för delat ledarskap i matrisorganisationer och kan därmed även anses vara relevanta för studiens syfte. En aspekt som inte tagits hänsyn till i uppsatsen är kulturella aspekter, som kan ha en inverkan på de svar som lämnats i intervjuerna då studiens kontext är en global organisation. Då studien riktats mot fokusområdet personalansvar i matrisorganisationer har aspekten kring kulturell påverkan åsidosatts.

### **1.4 Empirisk kontext**

Studien är utförd i en fallorganisation som arbetar med utmaningen att dela ledarskap i en matrisorganisation. Fallorganisationen är en global matrisorganisation vars verksamhet består av både produktion och försäljning. Organisationen finns i fler än 80 länder och har cirka 55 000 medarbetare. Organisationen står på tre ben och var och ett av dessa består av ett antal enheter. Studien avgränsas till en av dessa enheter. Denna enhet är uppdelad i sex affärssegment som alla opererar dels på regional nivå, dels på global nivå. Var och ett av affärssegmenten delas upp i tre regionala delar för att täcka upp de världsdelar som organisationen är verksam inom. Utöver dessa tre regionala delar finns även landsorganisationer inom varje affärssegment samt en global funktion som driver affärssegmentet framåt globalt. I ett affärssegment finns exempelvis tre regionala ledare, en global ledare samt ett antal ledare med ansvar för landsorganisationer. Dessa ledare ska gemensamt ansvara för affärssegmentets framgång och utveckling och det är detta som utgör matrisen i organisationen.

För medarbetare innebär uppdelningen inom ett affärssegment att de är ansvariga inför flera ledare. Alla medarbetare har en linjeledare de är direktrapporterande till samt en eller flera ledare de funktionellt är ansvariga inför. I praktiken kan detta för medarbetare innebära att de är ansvariga inför både en global och en regional ledare.

## 1.5 Uppsatsens disposition

Kapitel	Innehåll
<b>Inledning</b>	I detta kapitel ingår en inledning till studien samt en problemformulering som beskriver den problematik som ska undersökas. Problemformuleringen avslutas med syfte och frågeställningar. Vidare beskrivs studiens avgränsningar och empiriska kontext. Kapitlet avslutas med studiens disposition.
<b>Metod</b>	I kapitel två beskrivs de metodologiska ställningstaganden som gjorts i studien.
<b>Teori</b>	Kapitlet utgör den teoretiska referensram som studien vilar på. De övergripande teoretiska områden som är relevanta för att studera delat ledarskap i matrisorganisationer är: matrisorganisation och delat ledarskap. På grund av områdenas relevans utgör de även rubriker i detta avsnitt.
<b>Empiri</b>	I detta kapitel presenteras det empiriska material som framkommit under datainsamlingen. Materialet presenteras under rubrikerna: arbete i en matrisorganisation, rekrytering, målsättning, bedömning, kompetensutveckling och förtroende. Dessa rubriker följer samma mönster som studiens intervjuguide.
<b>Analys</b>	I kapitel fem analyseras den empiri och teori som studien bygger på. Det analyserade materialet presenteras under rubrikerna: centralisering och decentralisering, intressekonflikter, internt fokus, otydligt ansvar, individ- och relationsberoende samt transparens. Rubrikerna utgör de kategorier som framkommit efter bearbetning av det empiriska materialet.
<b>Diskussion</b>	I diskussionen besvaras studiens uppställda frågeställningar och implikationer ges för teori, empiri och vidare forskning.
<b>Slutsats</b>	Det sista kapitlet innehåller de slutsatser som dras av studien.



## 2. Metod

### 2.1 Metodologisk ansats

Med hänsyn till frågeställningens karaktär och undersökningens syfte har en kvalitativ ansats valts. En kvalitativ ansats betonar vikten av innehållet i resultatet och inte själva kvantifieringen av framkommen data. Det är en djupgående ansats med syfte att skapa fördjupade kunskaper inom ett specifikt område istället för insamling av någon större mängd data. I en kvalitativ ansats framhävs även individens egen uppfattning och tolkning av sin situation som väsentligt för resultatet (Bryman 2011, 40-41). Inom den kvalitativa ansatsen har semistrukturerade intervjuer genomförts. Den semistrukturerade intervjuens syfte är att identifiera egenskaper och uppfattningar hos individer (Patel & Davidsson 2011, 82). Då denna studie syftar till att undersöka vilka för- respektive nackdelar som upplevs med att arbeta i en matrisorganisation, hur delat ledarskap påverkas av en matrisorganisation och hur förtroende mellan ledare och till ledare påverkar matrisorganisationen är en kvalitativ ansats och semistrukturerade intervjuer bäst lämpade för ändamålet. Detta då en kvalitativ ansats ger en möjlighet till fördjupning inom valda områden samt belyser enskilda individers upplevelse.

Då studien begränsats till en enskild specifik organisation med syfte att få en fördjupad förståelse om dess organisationsform är studien som utförts en fallstudie. Merriam (1994, 24) beskriver en fallstudie som en avgränsad och fördjupad studie av ett fall, vilket kan appliceras på denna studie. Det valda fallet kan beskrivas som en exemplifierande fallstudie (Bryman 2011, 77) då det valts för att kunna representera en bredare population av fall, matrisorganisationer. Antagandet att det är ett exemplifierande fall görs eftersom organisationen har en distinkt matrisstruktur med delat ledarskap vilket indikerar att den kan vara ett tydligt exempel som kan generaliseras till andra organisationer. Av denna anledning är fallorganisationen även relevant för studiens syfte. Då förhoppningen var att resultatet från fallorganisationen kommer vara generaliserbart fördes delvis diskussionen i studien på en generell nivå och rörde delat ledarskap i matrisorganisationer i stort.

### 2.2 Urval

Ett målstyrt urval av respondenter (Bryman 2011, 350) har gjorts, vilket innebär att både medarbetare och ledare valts då de har möjlighet att bidra med kunskap till studien på grund av deras positioner inom organisationen. De fyra medarbetarrespondenter som valts ut har alla en relativt hög position inom organisationen. Medarbetarurvalet baserades på det faktum att det krävs en position av denna typ för att medarbetarna ska ha påverkats i någon form av matrisorganisationens delade ledarskap. Detta gav medarbetarna en större möjlighet att kunna besvara frågorna som ställts i intervjuerna eftersom de besitter en större erfarenhet inom studiens område. Att respondenterna har en förståelse om studiens fokusområde bidrog i sin tur med en högre validitet till studiens resultat. Samtliga respondenter arbetar även i samma del av organisationen. Att medarbetarna arbetar i samma del ger en möjlighet att bättre kunna jämföra deras svar, vilket krävs för att studiens syfte och frågeställning ska kunna besvaras.

De fem ledare som valts är alla utvalda av kontaktpersonen i organisationen som besitter kunskap om vilka ledare som anses lämpade att svara på frågor om ledarskap i matrisorganisationer på grund av deras position i företaget. Även ledarna besitter förkunskap om ledarskap i matrisorganisationer och dess delade ledarskap vilket är en nödvändighet för att kunna besvara intervjufrågorna på ett relevant sätt.

### **2.3 Metod för datainsamling**

Studien inleddes med en litteraturgenomgång av befintlig teori på det valda forskningsområdet. Patel och Davidsson (2011, 43-44) påvisar att syftet med litteraturgenomgången är att få en större kunskap kring studiens forskningsområde för att kunna ta fram en relevant problemformulering. Studiens huvudområden och de teoretiska områden som granskats behandlar begreppen matrisorganisation och delat ledarskap, vilka även utgör rubrikerna i studiens teoriavsnitt. I detta avsnitt behandlades även begreppet arbetsliminalitet för att kunna identifiera eventuell problematik för medarbetare som kan belysas i denna studie.

Efter litteraturgenomgången hölls ett möte med den HR-person som agerat kontaktperson för fallorganisationen för att få bakgrundsinformation om organisationen i sin helhet. HR-personen informerade om matrisorganisationens uppbyggnad, på vilket sätt organisationen kan beskrivas som en matrisorganisation och vad som visat sig vara utmärkande med denna typ av organisationsform. Det framkom både för- och nackdelar med organisationsformen och i synnerhet med det delade ansvaret för personalfrågor. Efter mötet formulerades studiens syfte och frågeställningar. Dessa baserades på den information som uppkommit under mötet samt den teoretiska ram kring delat ledarskap i matrisorganisationer som studerats.

När syfte och frågeställning tagits fram skapades fyra intervjuguider: intervjuguide för ledare, på svenska och engelska (se bilaga 1 & 2) samt intervjuguide för medarbetare, på svenska och engelska (se bilaga 3 & 4). Intervjuguiderna innehöll specifika frågeområden som berördes, i enlighet med Kvale (1996, 124), men lämnade i övrigt en möjlighet för respondenterna att utforma svaren relativt fritt. Bryman (2011, 412) betonar flexibiliteten i den semistrukturerade intervjun som något attraktivt i forskningssynpunkt och därmed har intervjuerna fått en semistrukturerad karaktär. För insamling av data utfördes därför nio semistrukturerade intervjuer, både med ledare och med medarbetare. De flesta intervjuerna hölls i organisationens lokaler men då vissa av respondenternas arbetsplats är förlagd till andra geografiska platser genomfördes även telefonintervjuer. De fördelar som sågs med att använda telefonintervju i detta fall var att de respondenter som var intressanta men samtidigt inte möjliga att intervjua på grund av geografiskt avstånd ändå kunde nås på detta sett för en intervju. Bryman (2011, 433) menar att det finns nackdelar med telefonintervjuer, främst att det viktiga som kan utläsas ur respondentens kroppsspråk går förlorat. Då det i denna studie valts att fokusera främst på innehåll i uttalanden medför inte detta något stort problem. Vidare menar Sturges och Hanrahan i Bryman (2011, 432-433) att det faktum att intervjuerna utförts via telefon inte utgör någon märkbar skillnad för det svar som framkommer i resultaten, därav anses nackdelarna med telefonintervjuerna vara så ringa att de inte innebär en risk för resultatets validitet.

Intervjuerna inleddes med en presentation av intervjuerna samt en beskrivning av hur respondenternas identitet samt svar kommer att behandlas utifrån sekretess och forskningsetiska principer. Intervjuerna informerades även om att intervjun skulle spelas in och bad om respondenternas godkännande till detta. Alla respondenter godkände att materialet spelades in vilket därmed gjordes med hjälp av två diktafoner, med syftet att använda den ena som en säkerhetskopiering. Därefter följde ett antal neutrala frågor, i enlighet med Patel och Davidssons beskrivning (2011, 77) av en semistrukturerad intervju, med en kort presentation av individen och hur länge denne arbetat i organisationen samt en presentation av respondentens position i organisationen. Sedan fortsatte intervjun med de framtagna frågor som rörde övergripande för- och nackdelar med att arbeta i en matrisorganisation för medarbetare och ledare. Intervjufrågorna delades därefter in i fyra valda områden som berörde personalansvar: rekrytering, målsättning, bedömning och kompetensutveckling. Även området förtroende behandlades under intervjuerna och av denna anledning utgör förtroende tillsammans med de fyra personalansvarsområdena rubriker i det avsnitt där det empiriska materialet presenteras. Valet av personalansvarskategorier baserades på befintlig teori på området som indikerar att det i matrisorganisationer krävs att ledare har fokus på personalfrågor och på att utveckla förmågor, beteenden och prestationer hos medarbetarna som går i linje med matrisorganisationens strategi. Teorin framhäver vidare att det därför är av vikt att ledare lägger fokus på personalfrågor såsom rekrytering, kompetensutveckling och målsättning för medarbetarna, för att leda och utveckla matrisorganisationen (Barlett & Ghoshal 1990, 142). Området bedömning har adderats eftersom det kan anses vara en förlängning av området målsättning, då bedömningen görs utefter de mål som satts upp. Bedömningen är därmed en sorts uppföljning av målsättningsarbetet. Alla personalansvarsområdena avhandlade frågeområdena: hur uppfattar du att ansvaret är fördelat inom detta område, vad kan det finnas för för- och nackdelar med uppdelningen? Till ledarrespondenterna ställdes även frågan hur det egna ansvaret uppfattas. Syftet med denna uppdelning av frågor var att identifiera konsekvenser med delat ledarskap i matrisorganisationer samt hur ledares personalansvar påverkas av en matrisorganisation.

Efter frågeområdena om personalansvar följde ett frågeområde gällande förtroende för att ha möjlighet att undersöka förtroendet som finns mellan ledare och ledare, samt mellan medarbetare och ledare då ett av studiens syften är att undersöka hur förtroende påverkar delat ledarskap i matrisorganisationer. Förtroende är även av stor vikt att undersöka eftersom det inte identifierats någon tidigare studie som undersöker förtroendes påverkan på delat ledarskap i matrisorganisationer. Inom området förtroende ställdes frågor som rörde de förtroenderelationer som finns inom organisationen. Till ledarna ställdes frågor som: hur skulle du vilja beskriva förtroenderelationen mellan dig och dina medledare? Till medarbetarna ställdes frågor som: hur upplever du ledares förtroende relation påverkar dig som medarbetare?

När respondenterna besvarat de introducerande frågorna inom varje område i intervjun men svaren krävde vidare förklaring för att intervjuerna skulle kunna förstå innebörden, följdes svaren upp med ytterligare klagörande följdfrågor (Kvale 1996, 133). Även summerande frågor ställdes till respondenterna för att få svar på om intervjuarnas tolkning av de svar

respondenterna lämnat är riktiga. Följdfrågorna bidrog även till att svaren blev utförliga. Att intervjun utförts på sådant sätt medför en kvalitetssäkring av intervjun. Kvale (1996, 145) betonar att intervjumaterialets kvalitet är avgörande för den senare kommande analysen, därav är det av vikt att kvalitetssäkra intervjun. Även spontana och utförliga svar är av vikt. För att säkerställa spontanitet informerades respondenterna inte om intervjufrågor innan intervjun tagit plats, de tog enbart del av studiens övergripande syfte, samt syftet med intervjuerna. Patel och Davidsson (2011, 77) betonar att intervjun vanligtvis bör avslutas med neutrala frågor exempelvis gällande tillägg från respondenterna. Intervjun avslutades därmed med frågor såsom om det från respondenterna fanns önskemål om att tillägga något de ansåg var viktigt men som inte berörts i intervjun, något övrigt de önskade delge eller frågor till intervjuerna.

Efter intervjuerna genomförts transkriberades allt material utifrån de inspelningar som gjorts. Kvale (1996, 169-170) lyfter fram att det inte finns något specifikt tillvägagångssätt för transkribering som är korrekt, det är dock viktigt att bestämma ett tillvägagångssätt som följs av alla som transkriberar intervjuer i studien. Detta görs för att säkerställa att jämförelser mellan intervjuerna kan utföras. Inför studiens transkriberingar avgjordes därför ett gemensamt tillvägagångssätt som sedan används under alla transkriberingar. Allt empiriskt material skrevs ned ordagrant. Ljud eller sinnesstämningar (exempelvis skratt) från respondenterna eller intervjuerna valdes att inte dokumenteras om de inte tillförde något specifikt till uttalandena exempelvis dokumenterades pauser endast om de innebar att respondenten var tveksam eller fundersam över svar men dokumenterades inte om det endast innebar en kort paus för att sedan fortsätta. Då studien inte ämnade analysera språkbruk har det i transkriberingarna inte tagits hänsyn till detta utan det som ligger i fokus är intervjuens innehåll. Då telefonintervjuerna ibland innebar svårigheter att höra vad respondenterna sagt dokumenterades detta med markeringen XXX för att informera om att det inte kunde tydas vad som sagts. Det transkriberade materialet skrevs ut och användes som underlag för att identifiera relevanta kategorier för kommande analys.

## **2.4 Analysmetod**

Studien använder en induktiv innehållsanalys som sätt att analysera insamlad data. Denna analysmetod innebär att empiriskt material kodas, grupperas för att sedan kategoriseras (Elo & Kyngäs 2008, 107). Under kodningen gjordes markeringar i det transkriberade materialet när fördelar, nackdelar och likheter mellan respondenternas svar framkom. Det kodade materialet fördes sedan över till ett dokument där de organiserades i mer övergripande grupper. Efter grupperingen skapades kategorier med syfte att på ett tydligare sätt beskriva fenomen och öka förståelse för den problematik som framkommit i det empiriska materialet. Kategorierna som identifierades var: centralisering och decentralisering, intressekonflikter, internt fokus, otydligt ansvar, individ- och relationsberoende samt transparens. Kategoriernas rubrik växte fram när allt material kodats och grupperats, eftersom dessa områden var ständigt återkommande under samtliga intervjuer. Det ord som valts som rubrik har så gjorts på grund av att det bäst beskriver innehållet i kategorin. Rubrikerna återfinns i studiens analysavsnitt. Tabell 1 belyser citat som förstärker vikten av valda kategorier.

Tabell 1, Kategorier med bevisande citat

Tema	Citat
<p><b>Centralisering och decentralisering</b></p>	<p>“Genom att ha regional struktur så ser vi ju till här att vi så att säga utnyttjat våra fabriker så bra som möjligt [...] man har ju förhoppningsvis bättre koll på sitt närmsta område än om man skulle ha jobbat globalt enbart då. [...] sen kan jag också se att man kanske inte alltid har det perfekta samarbetet emellan utan att det blir att man tänker regionalt trots allt då. Ja, att det inte blir global optimering när man har den här regionala strukturen då.” – Ledarrespondent 3</p> <p>“[...] vi ser så att säga behoven i regionen på ett sätt som är viktigt att göra då man kan följa förändringarna i regionen [...] Man kan också interagera mellan de olika enheterna så att vi utnyttjar vår styrka och vår position på ett effektivt sätt.” – Ledarrespondent 1</p> <p>“So regionally it’s easier to control, regionally it’s of course in my control. Globally it’s about networking and making sure you have relationships and making your involvement when a decision is going to be made.” – Ledarrespondent 2</p>
<p><b>Intressekonflikter</b></p>	<p>“Om målen inte är, prickar åt samma håll så finns det risk att man har konflikt vad gäller intressen då. Men det är ju liksom inbyggt i matrisen att det kan bli så” – Ledarrespondent 3</p> <p>“The risk is conflict, that you will drive this in your own line organization but you need to drive a certain other direction in the matrix organization and that sometimes leads to a bit of conflict [...]” – Ledarrespondent 4</p> <p>“The business leaders want to serve the customers and the long term people want to reach their targets and other functions who have their own targets. You are constantly working with different interests.” – Ledarrespondent 5</p> <p>“[...] there is the question of conflict because of the way of reporting, some people have a direct line to me and they have a dotted line to somebody else. So if there is a conflict between my view and the views of the manager, who do they follow?” – Medarbetarrespondent 3</p>
<p><b>Internt fokus</b></p>	<p>“In my opinion there is a complexity in not focusing on the right thing. [...] it doesn’t give us the complete focus where we should be, namely the demands of the markets or the demands of our customers. There are always internal rumors and talking around [...]” – Ledarrespondent 5</p> <p>“Den här matrisorganisationen gör ju att allt tar mycket längre tid och det skapar mer arbete att göra. Om du skulle vilja genomdriva någonting så är det ju sju chefer man måste övertyga och sådär. Sen måste man ju förstå att de i sin tur rapporterar till olika chefer, så om man ska genomdriva något så är det otroligt tungrott” – Medarbetarrespondent 2</p> <p>“Men jag tror att om vi ska fortsätta ha såna här globala och regionala och såna borde vi tydliggöra mer vad man förväntar sig [...] För jag tror vi slösar ganska mycket tid med såna här minikonflikter [...]” – Medarbetarrespondent 1</p>
<p><b>Otydligt ansvar</b></p>	<p>“What is needed is greater clarity on expectations of roles. [...] we need extreme trust, extreme clarity, very clear accountability and absolutely bang on responsibility.” – Ledarrespondent 2</p> <p>“[...] you may not know what you can expect from people. You may think that they are doing something and they are doing something slightly different.” – Medarbetarrespondent 4</p> <p>“[...] det skapar en ansvarsfrihet totalt. Det är ingen som är ansvarig för någonting, utan när det går bra så kan du ta på dig ansvaret och när det går dåligt kan du säga att det var någon annan.” – Medarbetarrespondent 2</p>

---

"[...] det finns mycket informella vägar. [...] det blir ju en otydlighet så att säga, vem har ansvaret?" – Medarbetarrespondent 1

#### Individ- och relationsberoende

"So it requires from the employees more responsibility, I would say. They are more in charge of not only doing the things right but also of doing the right things. [...] if it's working well I think it's an advantage, but it's not easy to have it working well. [...] I think you can only make it work if you have competent people" – Medarbetarrespondent 4

"Det är väldigt kopplat till vad man har för personlig relation. [...] Det handlar nog om att bygga upp nån form av personlig relation och visa på att kan lita på varandra och så." – Ledarrespondent 3

"[...] det beror ju på att om jag har en bra dialog med hans riktiga chef. Men om man inte skulle ha det så skulle ju i princip [chefen] kunna göra som han vill. Tvärt emot till vad jag säger egentligen." – Ledarrespondent 1

"[...] har du en dum chef, alltså elak chef, så blir du fortfarande misshandlad i systemet. Men har du tur att ha en schysst chef då blir det ju okej [...] Så det är fortfarande upp till chefen att betygsätta sina anställda." – Medarbetarrespondent 2

#### Transparens

"Fördelen är att du har en bredare bas när du tar beslutet då. [...] om man tar beslutet gemensamt, då är det klart då man är fler som delar på det och gjort bedömningen också." – Ledarrespondent 1

"I think it's very fair and helps, helps the overall transparency of assessment. Instead of just the one person making assessment on somebody and then not talking about it [...] So we have consistency within the matrix, or at least trying to." – Ledarrespondent 4

"[...] we got less of the geographical issues. The matrix organization is all for a broader, a better view of things." – Medarbetarrespondent 4

---

## 2.5 Metodkritik

En begränsning av metodval har gjorts då metoden avgränsats till en kvalitativ ansats. Det kan finnas nackdelar med användandet av kvalitativ metod, exempelvis att forskningen riskerar att bli subjektiv, vilket kan medföra svårigheter att replikera studien (Bryman 2011, 368). Dock svarar en djupgående studie mer till uppsatt syfte och därmed är en kvalitativ ansats mer lämpad.

En annan metodavgränsning som gjorts i studien är att de respondenter som intervjuats alla arbetar i Europa. Då organisationen är multinationell kan det vara av intresse att även involvera medarbetare och ledare i andra länder men då målet med studien var att få en mer djupgående förståelse begränsades antalet respondenter. Av praktiska skäl valdes respondenter med huvudsaklig arbetsplats i Europa då de lättare kunde nås. En annan faktor som kan ha påverkat resultatet är att respondenterna valts ut av HR-personen. För resultatets trovärdighet fanns dock en nödvändighet att gå tillväga på detta sätt då expertisen kring vilka personer inom organisationen som är påverkade och därmed har förståelse för det delade ledarskapet i matrixorganisationen, besatts av HR-personen.

## 2.6 Validitet och reliabilitet

Validiteten och reliabiliteten i studien kan anses som god. Påståendet att studiens resultat är tillförlitligt görs då det empiriska materialet har påvisat stora likheter i de ämnen som lyfts

fram av respondenterna, trots att intervjuerna är semistrukturerade och följdfrågor därmed kan skilja något mellan respondenterna. Att följdfrågorna skiljt sig mellan respondenterna beror på att många av följdfrågorna som ställts, har så gjorts för att intervjuerna ska veta att tolkningarna av respondenternas svar är i enlighet med vad respondenterna velat förmedla. Detta är av vikt för att säkerställa en kvalitet i svaren som i sin tur medför en kvalitet i resultatet (Kvale 1996, 133). Att mycket stor likhet i svar framkommit under intervjuerna kan även visa på en god reliabilitet då det medför att svaren är tillförlitliga.

Svensson (1996, 212) beskriver hur all kvalitativ forskning är unik och en god validitet därmed inte kan säkerställas med hjälp av fastställda ramar. Även Bryman (2011, 354) betonar att kvalitativ forskning är unik och att det inte finns något absolut svar i empirin eftersom det inte existerar något sådant i "den sociala verkligheten". Patel och Davidsson (2011, 106-107) menar att det är svårt att sätta upp specifika regler för validiteten i kvalitativ forskning, dock menar de att det finns viss problematik som bör göras uppmärksam under studiens gång. En problematik som lyfts i samband med transkribering är att det finns en risk att forskarna gör egna tolkningar eller bearbetar textmaterialet allt eftersom det spelas upp för att medverka till en lättare läsning. I denna studie har transkriberingarna gjorts i största möjliga likhet med originalinspelningarna från intervjun för att få ett så korrekt resultat som möjligt. För att säkerställa studiens validitet ytterligare har noggranna beskrivningar av studiens genomförande gjorts för att underlätta för läsaren att följa forskningsproceduren och därmed kunna replikera studien vid önskemål. Patel och Davidsson (2011, 109) menar att detta skapar möjligheten att stärka studiens validitet. Att transkribera kan även tillföra reliabilitet till svaren som framkommit under intervjuerna då det finns en möjlighet att lyssna på svaren igen för att säkerställa att de uppfattats korrekt (Widerberg 2002, 115).

Bryman (2011, 369) beskriver svårigheten att göra ett resultat från en kvalitativ studie generaliserbart, i synnerhet om studien utförts i en fallorganisation. Dock lyfter författaren fram att det finns forskare som menar att det går att göra "måttliga generaliseringar" där resultatet kan visa ha samhörighet och likhet med tidigare forskning på området. Då denna studies resultat tydligt kan sammankopplas med tidigare forskning finns det en möjlighet att resultatet kan medföra måttliga generaliseringar.

Författarna är medvetna om att resultatet kan påverkas av att studien skrivs mot en organisation vilket kan orsaka ett snedvridet resultat, då det finns en önskan från organisationen att resultatet ska kunna användas för utveckling av organisationen. Dock har författarna bibehållit en kritisk inställning till framkommet resultat och forskningsprocessen som helhet för att minimera risken av ett otillförlitligt resultat och därmed säkerställa god reliabilitet. Arbetet har granskats för att motsvara framtaget syfte och frågeställningar och därmed har ett starkt fokus mot fallorganisationen reducerats.

## **2.7 Etiska ställningstaganden**

De etiska principer som tagits hänsyn till i studien är Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. De fyra huvudkrav som tagits fram för forskning är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002). Informationskravet anses uppfyllt då alla respondenter informerats om undersökningens syfte

samt informeras om att deltagandet är frivilligt och att möjligheten fanns för dem att avbryta samt dra tillbaka eventuella svar under intervjuens gång. Samtyckeskravet anses också vara uppfyllt då respondenterna själva fått välja om de ville delta i studien eller inte. De två slutliga kraven; konfidentialitetskravet och nyttjandekravet kan även de anses vara uppfyllda då allt insamlat material behandlats med största diskretion och då materialet endast har använts i forskningssyfte (Vetenskapsrådet 2002; Bryman 2011, 152).

Utöver dessa fyra krav har även andra etiska principer tagits hänsyn till. Då studien utförs i en fallorganisation har HR-personen, som fungerat som kontaktperson, fått tillgång till studien i sin helhet innan slutgiltig inlämning för att säkerställa att den anonymitet av fallorganisationen som diskuterats upprätthålls.

Bryman (2011, 44-45) menar att det idag inom forskning råder en mer utbredd uppfattning att det inte är möjligt att vara fullständigt objektiv i forskning i praktiken, men att det är av vikt att säkerställa att det inte finns någon "okontrollerad inverkan från värderingar på forskningsprocessen". Det är därför viktigt att vara självkritisk, vilket i denna studie har uppnåtts genom att under processens gång reflektera över hur den förförståelse som författarna har kan ha påverkat resultatet. Detta har gjorts genom att låta empirin ligga till grund för resultatet utan att addera personliga värderingar från författarna. Att författarna är två kan även bidra till en objektivitet då en granskning av arbetet kan göras från två håll och därmed minska risken för subjektivitet. Starrin och Renck (1996, 60) menar också att det är viktigt med en god förkunskap om ämnet för att få ett objektivt resultat. Genom att ha besökt fallorganisationen innan intervjuerna inleddes för att få kunskap om eventuell problematik som där kan finnas samt genomgång av litteratur på området, har kunskap om området ämnats uppnås.



## 3. Teoretisk bakgrund

### 3.1 Matrisorganisation

Granberg (2011, 703) menar att matrisorganisationen är en organisationsform där två eller fler strukturer tillämpas. Det kan exempelvis innebära en kombination av olika verksamheter, där alla är permanenta men där basen är en indelning regionalt. Detta betyder att det i en matrisorganisation är vanligt förekommande att ha både en centraliserad och en decentraliserad verksamhet, som båda har stort inflytande i organisationen. Matrisorganisationens utformning medför att ledare inom organisationen står gemensamt för genomförande och resultatansvar och därmed delar på ledarskapet (Bruzelius & Skärvad 2004, 206).

#### 3.1.1 Positiva och negativa verkningar

Matrisorganisationsformen passar för att möta förändrade krav på arbetsmarknaden och den komplexitet som globaliseringen innebär (Barlett & Ghoshal 2000, 139). Komplexitet är inte längre något som kan undvikas och istället för att försöka minimera den bör det istället finnas en strategi för hur komplexiteten ska hanteras. Matrisstrukturen kan ses som en lösning för att hantera denna komplexitet genom dess gemensamma ansvar, multipla kommunikationskanaler och förmåga att se behov från ett funktionellt, produkt- och geografiskt perspektiv (Barlett & Ghoshal 2000, 139). Förutom dessa styrkor med organisationsformen, menar Som (2009, 152) att matrisstrukturen även kan bidra till flexibilitet. Detta kan förklaras med att matrisen som sådan skapar utrymme för olikheter och möjliggör att organisationens resurser kan utnyttjas på flera håll i verksamheten där de bäst är lämpade (Bruzelius & Skärvad 2004, 205). Granberg (2011, 705) belyser att matrisorganisationsformen bidrar till kreativitet då flera ledares kompetens kan utnyttjas till fullo. Detta kan även generera i högre produktivitet i matrisorganisationer.

Matrisstrukturen har även nackdelar. Bruzelius & Skärvad (2004, 206) beskriver att den ofta framställs som en konfliktskapande organisationsform. Då flera verksamheter agerar parallellt inom organisationen med både hög grad av samverkan och beroende av varandra finns stor risk för intressekonflikter och maktkamp (Granberg 2011, 705). När detta inträffar finns risken att ledare enbart fokuserar på sin egen verksamhet och därmed inte ser organisationen som helhet (Barlett & Ghoshal 1990, 140). Davis och Lawrence (1978, 140) betonar att det också är vanligt förekommande att största delen av uppmärksamheten riktas inåt i organisationen. Tid läggs på att skapa förståelse om den egna verksamhetens komplexitet och fokusera på att lösa konflikter, istället för att behålla fokus på omvärlden och marknaden.

Då flera verksamheter samspelar och många individer är involverade i processer kan matrisorganisationsformen uppfattas som tungrodd (Granberg 2011, 705). Effektiv koordinering kan därav vara en svårighet, vilket kan resultera i fördröjningar (Som 2009, 152). Risken är att involveringen blir överdriven på grund av förvirring om vilka som är ansvarstagande. Detta anser Davis och Lawrence (1978, 132; 140) kan generera att alla beslut tas gemensamt, vilket kan leda till långsamma beslutsprocesser. Det finns även en risk för motsatt effekt vid otydlighet i ansvarstagande, det vill säga att ingen involveras eller tar ansvar.

För medarbetare innebär matrisorganisationen att ha dubbla eller fler rapporteringsvägar då deras position har tillhörighet i mer än en affärsenhet. Detta kan skapa oklarhet och konflikt hos medarbetarna (Barlett & Ghoshal 1990, 139). Borg (2012, 1-4) menar att denna rolltvetydighet kan förklaras genom begreppet liminalitet och mer specifikt arbetsliminalitet. Liminalitet betyder ungefär tröskel och används för att beskriva övergången mellan två fasta positioner. Arbetsliminalitet kan användas för individer som befinner sig mellan två traditionella strukturer och vars tillhörighet inom en organisation inte är tydlig. Ett exempel på individer som kan finna sig i denna typ av tvetydiga roll är de som är anställda för en linjefunktion men som även bedriver arbete i annan del av organisationen. Liminalitet karaktäriseras även av en dubbel tillhörighet och kan därmed härledas till medarbetarskap i matrisorganisationer (Borg 2012, 13-14; Barlett & Ghoshal 1990, 139).

Borg (2012, 45-49) framhäver att beroende på vilken relation individen har till liminaliteten i sitt arbete kan individen påverkas både negativt och positivt. En fördel som framhålls är tillgången till ett utökat lärande, på grund av fler resurser. Författaren (ibid) menar vidare att individer i en liminalitetsposition även finner fördelar med att slippa en traditionell organisationsstruktur då det ger mer frihet. En nackdel som framhävs för individen med att finna sig i denna typ av position är bristen på tydlighet och stabilitet då individerna inte tillhör någon traditionell struktur (Borg 2012, 45-49). Ytterligare en negativ sida av liminaliteten är att det även kan innebära en otydlig roll- och arbetsbeskrivning. Även att liminalitetspositionen kan reducera individens möjlighet till tillgång av organisatoriska resurser betonas som en negativ aspekt (Borg 2012, 14; 38-39).

### **3.1.2 Förutsättningar**

En förutsättning för att framgångsrikt arbeta i en matrisorganisation och en faktor som minskar risken för ovan beskrivna nackdelar, är att söka skapa en slags matrismentalitet hos organisationens individer (Barlett & Ghoshal 1990, 145). Det ställs höga krav på mognad hos både ledare och medarbetare i en matrisorganisation för att hantera det gemensamma ansvarstagandet och de multipla rapporteringsvägarna (Bruzelius & Skärvad 2004, 208). Barlett & Ghoshal (1990, 140) beskriver att nyckelfaktorerna i en matrisorganisation är att hitta, behålla och motivera individuella förmågor som har förståelse för strukturen och därmed anses gynnsamma för organisationen. Detta uppnås genom att ha en tydlig organisationsvision och effektiva HR-verktyg. Genom HR-verktygen införlivas organisationsvisionen och målen hos de anställda i organisationen och de kan arbeta efter organisationens bästa. Både ledare inom och utanför HR-funktionen måste vara involverade i HR-verktyg såsom rekrytering, utveckling och målsättning för att framgångsrikt kunna arbeta med dessa frågor (Barlett & Ghoshal 1990, 142).

### **3.2 Delat ledarskap**

Delat ledarskap benämner författarna Conger och Pearce (2003 i Koccolowski 2010, 24) som en delad aktivitet mellan medlemmar i en organisation för att uppnå organisationens mål. Biglari (2006, 8) beskriver vidare delat ledarskap som ett samarbete mellan två eller fler ledare. Ledarna kan ha olika uppgifter och ansvarsområden, men ansvarar gemensamt för helheten (Wilhelmsson 2005, 47). Inom delat ledarskap i matrisorganisationer delas ansvar,

befogenheter samt arbetsuppgifter. Fördelar, risker och förutsättningar för delat ledarskap i matrisorganisationer är desamma som de för delat ledarskap generellt (Döös 2006, 46).

Döös m.fl. (2005, 1-2) framhäver att delat ledarskap är en växande trend på grund av arbetsmarknadens förändrade krav. Globalisering och utvidgande kontrollspann är faktorer som skapar ökade krav på organisationers effektivitet och kvalitet, något som leder till ökade krav i ledarskapet. Delas ledarskapet kan det upphäva negativa effekter i ledarskap, såsom den utsatthet det ofta innebär att vara ledare (Wilhelmson 2005, 46). Att dela ledarskap är inte rätt lösning för alla organisationer för att möta omvärldens krav, men bör tillämpas när en organisations prövningar är så komplexa att det krävs kunskaper och egenskaper som är så breda och djupgående att en enskild individ ej kan besitta dem (O'Toole m.fl. 2002, 68). Pearce (2004, 48-49) framhåller att delat ledarskap även är att förespråka i de fall då sektioner inom en organisation är beroende av varandra samt ifall organisationens uppgifter är komplexa och kräver hög grad av kreativitet. Är ledarskapet delat mellan individer är chansen högre att finna kreativa lösningar på komplexa problem.

### **3.2.1 Positiva och negativa verkningar**

Ur flera aspekter är delat ledarskap gynnsamt. Döös m.fl. (2005, 47-49) menar att det ur ett ledarperspektiv kan innebära ett stöd att dela ledarskap och därmed även ansvar. Likaledes kan det gemensamma ledarskapet upplevas som positivt av ledare då det bidrar till ökad kompetens och fler infallsvinklar i frågor. I vissa fall kan delat ledarskap innebära att ledare med gemensamt ansvar utmanar varandra i sina roller och kritiskt granskar varandras ageranden. Detta kan ses som en slags kvalitetssäkring av ledarskapet (Wilhelmson 2005, 47). Delat ledarskap kan även innebära en fördel i beslutsfattande då fler infallsvinklar uppmärksammas innan beslut tas (Kocolowski 2010, 27). För medarbetare i en organisation där ledarskap delas menar Backström (2006, 48-49) att det kan ses som fördelaktigt med ökad ledartillgång och troligtvis bättre strukturerade beslut. Vid exempelvis bedömning av medarbetare kan delat ledarskap generera en mer objektiv process då det är två eller fler ledare som ger sin syn på samma individ istället för en.

Delat ledarskap kan även orsaka negativa konsekvenser. Döös m.fl. (2005, 51) anser att det kan innebära en otydlighet i ledarskapet och leda till bristfällig ansvarsfördelning. Om ansvaret är oklart finns risken att ingen tar ansvar eller att en eller flera ledare undviker ansvarstagande och skyller på att ansvaret låg hos någon annan. Otydligheten som delat ledarskap ofta medför kan lätt orsaka konflikter och missförstånd i organisationer (Döös 2006, 46). Vidare kan det delade ledarskapet medföra att beslutsfattande blir en trög process, då ledare måste kompromissa och beslutsvägarna i många fall är svårare och i större utsträckning oklara (Döös m.fl. 2005, 50). Många av ovannämnda problem kan delvis vara en effekt av personliga relationer mellan ledare, såsom svårigheter i samarbete och bristande personkemi (Döös m.fl. 2005, 52). Utöver detta kan delat ledarskap även vara mer tidskrävande än traditionellt ledarskap då fler individer måste involveras i alla processer (Döös m.fl. 2005, 51).

Författaren Troiano (1999) ifrågasätter om det alls är möjligt att dela makt och beslutsfattande, vilket delat ledarskap innebär. O'Toole m.fl. (2002, 78) beskriver

komplexiteten som kan uppstå som en maktkamp där alla involverade ledare vill få äran när organisationen går bra. Risken finns då att varje ledarindivid besitter för stort fokus på sin egen del och försummar det som är bäst för organisationen i sin helhet.

Ur ett medarbetarperspektiv kan det delade ledarskapet innebära att medarbetare får arbeta under dubbla budskap och det kan uppstå missförstånd och otydlighet gällande vem som bestämmer (Döös m.fl. 2005, 50). Trögheten som kan uppstå i beslutsfattande vid delat ledarskap kan för medarbetare innebära en lång väntetid på besked, vilket resulterar i tröghet i deras arbete (Backström 2006, 49). Döös m.fl. (2005, 52) menar även att medarbetarna kan utnyttja det delade ledarskapet så det för dem personligen blir så förmånligt som möjligt. Om inte önskvärt svar kommer från den ena ledaren kan medarbetaren vända sig till den andra.

### **3.2.2 Förutsättningar**

För att på ett framgångsrikt sätt tillämpa delat ledarskap krävs en hög grad av förtroende mellan ledare samt att de delande ledarna strävar mot samma gemensamma övergripande mål (Wilhelmson 2005, 48; Döös 2006, 44). O'Toole m.fl. (2002, 79) menar även att tydliga roller och tydlig ansvarsfördelning är en förutsättning för delat ledarskap. Även tydliga riktlinjer för hur koordinering ska ske är en nyckelfaktor för att gynnsamt dela ledarskap (O'Toole m.fl. 2002, 82). Pearce (2004, 48) belyser att exempelvis välutvecklade kompetensutvecklingssystem och belöningsystem kan underlätta det delade ledarskapet.

### **3.3 Summering av teoretiska resonemang**

I summeringen av ovanstående teori framkommer ett behov av att förstå det delade ledarskapets unika karaktär i en matrisorganisation och hur det kan innebära både positiva och negativa aspekter. I diskussionen ovan framkommer att denna typ av ledarskap och organisationsstruktur kan ses som en lösning för att hantera arbetsmarknadens förändrade krav, då dess gemensamma ansvar innebär högre flexibilitet och en tillgång till fler perspektiv och resurser. Dock är svårigheter i ansvar, konflikter och tröghet även aspekter som härstammar ur delat ledarskap i matrisorganisationer. För medarbetare kan problematiken diskuteras utifrån begreppet arbetsliminalitet som även det kan medföra både positiva och negativa aspekter. Delat ledarskap i matrisorganisationer kan därför i en vidare mening förstås som ett dynamiskt fenomen där HR-verktyg och förtroende bör beaktas, eftersom dessa faktorer utgör förutsättningar för fenomenet. I fortsatt läsning rekommenderas därför begreppen matrisorganisation, delat ledarskap och arbetsliminalitet samt dess konsekvenser och förutsättningar tas i åtanke.

## 4. Empiri

### 4.1 Arbete i en matrisorganisation

Respondenterna beskriver både fördelar och nackdelar med att arbeta i en matrisorganisation, dock visar det empiriska materialet att både ledare och medarbetare finner fler nackdelar än fördelar. Majoriteten av respondenterna anser att en stor fördel med en regional indelning i en matrisorganisation är att det finns en förståelse för den lokala kontext i vilken organisationen verkar. Denna fördel lyfts av både ledare och medarbetare. En av ledarrespondenterna menar att förståelse för den lokala kontexten exempelvis bidrar till mer sammansvetsade team då det finns en gemensam förståelse för den lokala marknaden. Dessutom framhäver samma respondent att det regionala arbetet är en nödvändighet både av legala och ekonomiska anledningar. Utöver de fördelar som lyfts med arbete på regional nivå framhävs även fördelar med att kombinera arbete på regional och global nivå, som matrisorganisationen innebär. Både medarbetarrespondenter och ledarrespondenter menar att ett kombinerat fokus genererar större organisationsinsikt. Ledarrespondenter framhäver att kombinationen av regionalt och globalt också bidrar till en större flexibilitet och öppenhet inom organisationen, bland annat då det innebär en tillgång till fler resurser som på ett effektivt sätt kan tas del av. En av medarbetarrespondenterna tycker att också flexibiliteten som matrisorganisationen innebär ger en större frihet i val av arbetsinnehåll.

Övervägande del av ledarrespondenterna och medarbetarrespondenterna lyfter fram intressekonflikter mellan ledare som den främsta nackdelen med att arbeta i en matrisorganisation. En av ledarrespondenterna exemplifierar detta enligt följande:

[...] min chef här, han är ju fokuserad på att utveckla den här regionen och våra aktiviteter i den här regionen som ibland kan va' i konflikt med det som våra globala vill göra då. Därför att vi har vissa underliggande drivkrafter som inte går åt samma håll så att säga. Eftersom vi har en organisation som räknar lönsamhet på regionerna så är det klart att det väger väldigt tungt vad min chef säger här då och måste se till att fokusera på den utvecklingen kanske i främsta läget då, men se till att jag också inte stör den här globala strategin som vi har.  
– Ledarrespondent 1

För medarbetarrespondenterna innebär ledares motstridiga intressen prioriteringskonflikter. En av ledarrespondenterna beskriver även att intressekonflikterna kan medföra en intern konkurrens som i sin tur bidrar till bristande kommunikation. Respondenten menar att den bristande kommunikationen uppstår på grund av att information ses som makt och att individer av den anledningen väljer att behålla information för sig själva.

One of the downside I do see in a matrix is that people see information as power and don't feel for giving information away because they feel that that is to give something away. – Ledarrespondent 2

En annan nackdel som upplevs av både ledarrespondenter och medarbetarrespondenter är matrisorganisationens tidskrävande processer vid beslutsfattande. Processen vid beslutsfattande innefattar många individer, detta nämns som en anledning till att det blir tidskrävande. Hälften av medarbetarrespondenterna uppfattar även att hur ansvarsfördelningen ser ut kring beslutsfattande är otydlig, en nackdel som även lyfts fram av en av ledarna. Även inom andra områden anser stor del av respondenterna att ansvarsfördelningen är otydlig, om ens uttalad. Respondenterna uttrycker en osäkerhet i hur ansvarsfördelning ser ut mellan regionalt och globalt, vilket de menar kan medföra en

situation där dessa skyller på varandra. En av respondenterna beskriver problematiken på följande sätt:

[...] det skapar en ansvarsfrihet totalt. Det är ingen som är ansvarig för någonting, utan när det går bra så kan du ta på dig ansvaret och när det går dåligt kan du säga att det var någon annan. – Medarbetarrespondent 2

Samma respondent menar även att denna ansvarsfrihet skapar oengagemang hos medarbetarna då det inte finns någon uttalad förväntning på dem att prestera.

Även yrkesroller och dess innehåll lyfts fram som otydligt av majoriteten av respondenterna. De menar att förväntningar på organisationens roller inte är tydligt uttalade. En av respondenterna uttrycker att de otydliga förväntningarna på roller kan leda till utanförskap eller extrem involvering då det inte finns någon klar tillhörighet för rollen.

Både medarbetarrespondenter och ledarrespondenter framhäver komplexiteten i matrisorganisationen som ett problem och en stor del av medarbetarrespondenterna anser att matrisorganisationen är förvirrande i sin form. Båda respondentgrupper upplever att komplexiteten som matrisen medför, genererar ett för stort fokus inåt i organisationen. Framförallt ledarrespondenterna menar att ett internt fokus minskar möjligheten att lägga fokus på värdeskapande aktiviteter för organisationen.

Återkommande i det empiriska materialet är att hur matrisorganisationen fungerar beror på individer och relationer mellan individer. De individuella påverkansfaktorer som framhävs av respondenterna är kompetens, ledarstil, personlighet och relationer. En av medarbetarrespondenterna påpekar vikten av kompetenta medarbetare i en matrisorganisation för att säkerställa att den fungerar på ett bra sätt. En av ledarrespondenterna betonar också att det finns olika starka ledare och starka personligheter som driver sin egen affär för hårt och därmed inte tar hänsyn till de relationer som matrisen bygger på.

## **4.2 Rekrytering**

Det empiriska materialet visar att det finns en enhetlig uppfattning om hur ansvarsfördelningen inom rekrytering ser ut. Samtliga respondenter framhäver att HR-funktionen spelar en stor roll i processen genom att stödja linjeledaren med att bland annat hitta rätt kandidat och hålla intervjuer. De hävdar dock att det är linjeledaren som besitter det yttersta ansvaret att initiera och genomföra rekryteringar. Majoriteten av respondenterna framhåller att ovanstående ansvarsfördelning är fördelaktigt då det regionalt ges möjlighet till att fatta sina egna beslut inom rekrytering och därmed till att kunna sätta samman sitt eget team. Två av respondenterna belyser att kunskapen om rekryteringsbehov främst finns lokalt och att det därför är fördelaktigt att ansvaret främst finns regionalt. Dessutom menar en av respondenterna att det sparar tid på en global nivå. Trots att det sparar tid på global nivå påpekar en respondent att det kan vara missgynnande för den globala funktionen då det finns en liten möjlighet att påverka uppbyggnaden av team. Detta blir särskilt markant i de fall där det finns en intressekonflikt i rekryteringsfrågor mellan regional och global nivå.

[...] the disadvantage is clear, you might not get what you want, because the region wants to do it in a different way. You have to live with that. I mean that's a part of working in a matrix. – Ledarrespondent 2

Samtliga respondenter hävdar att det inte bara är linjeledaren som är rekryteringsansvarig, utan även att den funktionella ledaren har ansvar när en ny position ska tillsättas. Ledarrespondenterna menar att de delvis är inblandade i de rekryteringsprocesser som rör positioner de kommer att vara funktionella ledare för. Till vilken grad involvering sker är beroende av befattningen som ska tillsättas, ju högre uppsatt horisontellt i organisationen desto större är chansen för involvering. Graden av involvering är även individberoende menar majoriteten av respondenterna och det uttrycks en osäkerhet kring vilka, utöver linjeledaren, som ska inkluderas i rekryteringsprocessen. En av respondenterna håller med i detta resonemang och tillägger att det inte finns några formella vägar och riktlinjer i frågan om vem eller vilka som ska involveras, utan att det ofta beror på vilken typ av arbetsrelation som finns mellan linjeledare och funktionella ledare.

Vi hade liksom en diskussion om det, men hade vi tyckt annorlunda hade han ju förstås kunnat köra över oss om han hade velat det. Men i det här fallet så var jag involverad och såg till att jag fick säga vad jag tyckte om det hela. – Ledarrespondent 3

Alla respondenter är dock eniga om att det är linjeledaren allena som är ansvarig för rekryteringen och att det är denne som fattar det slutgiltiga beslutet. I de fall den funktionella ledaren involveras gäller det delgivande av synpunkter, medgivande till beslut och dylikt. Att dela ansvar i rekryteringsfrågor genom att låta den funktionella ledaren vara involverad uttrycks som en fördel. Cirka hälften av respondenterna menar att det skapar en bättre beslutsgrund i rekryteringsfrågor om samarbete mellan regional och global nivå sker. Att dela ansvar i rekryteringsfrågor kan även vara en nackdel. En av respondenterna menar att det kan bli en långdragen process i de fall där många parter är inblandade och att rekryteringen av denna anledning kan vara tidskrävande.

### **4.3 Målsättning**

Ur intervjuerna framkommer att samtliga respondenter är eniga i uppfattningen om att det är linjeledaren som äger det största ansvaret för att sätta upp individuell målsättning för medarbetarna. Både ledarrespondenter och medarbetarrespondenter menar att det är positivt att linjeledaren har störst ansvar då denne också har störst kännedom om de mål som är relevanta för den lokala kontext de arbetar i. Dock är det fler medarbetarrespondenter än ledarrespondenter som framhäver detta som en fördel. Resultatet visar samtidigt att majoriteten av ledarrespondenterna menar att denna ansvarsfördelning är en nackdel då den genererar att lokala mål prioriteras. Respondenterna menar vidare att denna prioritering kan innebära ett minskat fokus på den globala verksamheten och på organisationen som helhet.

Samtliga ledarrespondenter och hälften av medarbetarrespondenterna lyfter fram att den funktionella ledaren ansvarar för att framföra åsikter kring gemensamma medarbetare till linjeledaren. Den funktionella ledaren har full insyn i målsättningen för medarbetarna, men det är linjeledaren som ansvarar för slutgiltig målsättning. En person ur vardera respondentgrupp menar att en fördel med detta delade ansvar är att det främjar ett samarbete mellan globala och regionala organisationsdelar. En av medarbetarrespondenterna uttrycker

ett välfungerande samarbete mellan organisationsdelarna som "[...] the beauty of the matrix organization [...]" (medarbetarrespondent 3). Samarbetet skapar enligt ledarrespondenterna även ett engagemang då det kräver inblandning från många parter. Både medarbetarrespondenterna och ledarrespondenterna betonar dock att samarbetet kan innebära att motsägelsefulla mål uppstår till följd av en intressekonflikt. Medarbetarrespondenterna ser motsägelsefulla mål som en nackdel främst då det för dem innebär prioriteringsproblem. Det finns även en risk att inte nå upp till satta mål på grund av att intressekonflikten skapar otydlighet i målen.

Då målsättningsarbetet innefattar dels målsättning för de egna direktrapporterande medarbetarna, dels för de medarbetare som delas med en annan linjeledare, menar majoriteten av ledarrespondenterna att arbetet är tidskrävande och medför en stor arbetsbörda. De menar också att hur målsättningsarbetet för de gemensamma medarbetarna ser ut är mycket beroende av den funktionella ledarens egen inställning till involvering. Det finns ingen tydlig struktur som uppmanar involvering och det är därmed upp till var enskild ledare att välja graden av inblandning.

[...] Det beror ju litegrann på hur jag som individ vill ta det, vart jag vill ta det, hur mycket jag vill lägga mig i [...] jag har varit inne emellanåt och gjort små kommentarer då på saker som jag tycker antingen att det gått åt fel håll eller saker som borde läggas till då va [...] Men jag tror, den delen är nog mindre prioriterad i organisationen än den direkta, där man har det direkta ansvaret. – Ledarrespondent 1

Båda respondentgrupper menar att detta skapar en otydlighet i vem som är delaktig i processen att sätta mål. En av medarbetarrespondenterna tillägger exempelvis att det krävs ett eget ansvar att framföra till linjeledaren de mål som krävs av den funktionella ledaren för att försäkra att dessa mål tas hänsyn till i målsättningen. Dessutom menar en av ledarrespondenterna att matrisorganisationens uppbyggnad i sig skapar en otydlighet som försvårar målsättningsarbetet.

Det framkommer att några av medarbetarrespondenterna tycker att målsättningsarbetet är beroende av ledaren som är ansvarig. De anser att det finns en risk med att målsättningsarbetet är individberoende då det kan leda till en subjektivitet. En av medarbetarrespondenterna uttrycker risken som att:

[...] har du en dum chef, alltså elak chef, så blir du fortfarande misshandlad i systemet. Men har du tur att ha en schysst chef då blir det ju okej [...] Så det är fortfarande upp till chefen att betygsätta sina anställda.  
– Medarbetarrespondent 2

En annan medarbetare betonar att vilken ledare som i slutändan sätter målen även kan vara beroende av vilka ledarstilar dessa har och vem av ledarna som därmed är mer dominant. "[...] it could be the characters of the people. [...] I'm not saying that my [one] boss is screaming louder than [the other] boss, but maybe." (medarbetarrespondent 4).

Majoriteten av ledarrespondenterna samt en av medarbetarrespondenterna hävdar att hur de individuella målen skapas är styrt från högre ledning i form av en organisationsstrategi som sedermera bryts ned till individuella mål. En av medarbetarrespondenterna anser i vissa fall att målen inte bryts ned nog för att passa medarbetarens roll.



#### 4.4 Bedömning

Även under detta ansvarsområde framkommer tydligt från samtliga respondenter att det upplevda ansvaret för bedömning av uppsatta mål är linjeledarens. Dock skiljer det sig mellan hur de båda respondentgrupperna ser på den funktionella ledarens ansvar. Alla ledarrespondenter menar att den funktionella ledaren har ett ansvar att förmedla sin åsikt kring bedömning av gemensamma medarbetare till linjeledaren. Majoriteten av medarbetarrespondenterna uppfattar dock att det är linjeledarens eget ansvar att ta reda på den funktionella ledarens åsikter om gemensamma medarbetare för bedömning. En av medarbetarrespondenterna menar även att medarbetaren själv har ett ansvar att framföra relevant underlag för bedömning till sin linjeledare. Otydligheten i hur ansvaret ser ut menar en av ledarrespondenterna kan orsaka att ingen tar på sig ansvar när det uppstår problematik eller felaktigheter i bedömningsfrågor, vilket i sin tur kan leda till skuldbeläggning mellan ledarna.

[...] you can use the matrix to your advantage of course. You know, "he said I should do that, that's why I did it". So you can sort of use people against each other. – Ledarrespondent 2

En medarbetarrespondent uttrycker att det uttalade ansvaret skapar otydliga rollförväntningar. Denna respondent menar att de mål en medarbetare har inte omfattar hela ansvarsbeskrivningen och att det därför inte är tillräckligt för medarbetarna att enbart uppfylla de mål som satts upp, då målen inte helt täcker de förväntningar som finns på rollen. Detta skapar förvirring både för ledare och för medarbetare vid bedömningen, eftersom förväntningarna på rollen inte är uttryckta formellt.

I bedömningsarbetet beskriver en av medarbetarrespondenterna att den funktionella ledaren har en möjlighet att bidra med sin åsikt, men har inget tydligt ansvar att göra detta. En problematik som framhålls av ledarrespondenterna är däremot att den funktionella ledarens åsikt gällande bedömning kan ignoreras, eftersom det inte finns en tydligt uttalad struktur att deras åsikter ska tas hänsyn till i bedömningen. Problematiken är påtaglig då även hälften av medarbetarrespondenterna framhåller detta som en nackdel med strukturen.

[...] det beror ju på att om jag har en bra dialog med hans riktiga chef. Men om man inte skulle ha det så skulle ju i princip [chefen] kunna göra som han vill. Tvärtemot till vad jag säger egentligen. – Ledarrespondent 1

So my [boss] is my main boss and he is the one that looks on my objectives and my [other boss] he can have a look at it if he wants [...] But then again here, my [boss] took over to set my goals and doing the evaluation.  
– Medarbetarrespondent 4

Utöver ovanstående problematik menar majoriteten av medarbetarrespondenterna att det finns ytterligare en risk med att linjeledaren inte tar del av den funktionella ledarens åsikter kring bedömningen, då linjeledaren eventuellt inte har all information som krävs kring medarbetarens prestationer för att göra en korrekt bedömning. Å ena sidan beskriver medarbetarrespondenterna att i de fall där någon ledare inte är involverad i bedömningsarbetet kan resultatet bli subjektivt. Å andra sidan belyser en av ledarrespondenterna att de gånger samtliga ledare är inblandade i bedömningsarbetet kan intressekonflikt uppstå mellan dem om den slutgiltiga bedömningen, vilket även detta kan ha en negativ påverkan på medarbetarnas

bedömning. Dessutom påpekar en av medarbetarrespondenterna att då det är linjeledaren som främst ansvarar för bedömningen kan detta innebära större regionalt fokus och att de globala aspekterna bortses från.

I syfte att eftersträva en gemensam och därmed rättvis bedömning av medarbetare genomförs en kalibreringsprocess där samtliga ledare deltar. Detta beskrivs av alla ledarrespondenter. I denna process bedöms gemensamt de medarbetare som det finns en svårighet i att bedöma. De fördelar som majoriteten av båda respondentgrupper betonar med denna process är att den bidrar till en transparens och rättvisa i bedömningen av medarbetares prestationer. En stor del av ledarrespondenterna beskriver även att den gemensamma bedömningen görs i förhållande till de mål som härstammar från den övergripande organisationsstrategin. En av ledarrespondenterna menar att denna arbetsprocess genererar ett koncist arbetssätt vilket också bidrar till rättvisare bedömningar. Den enda nackdel som lyfts fram med denna process är att den är tidskrävande och genererar en stor arbetsbörda på liknande sätt som målsättningsarbetet gör. Detta nämner en stor del av ledarrespondenterna.

#### **4.5 Kompetensutveckling**

Strukturen inom kompetensutveckling uppfattas olika av respondenterna. Majoriteten av ledarrespondenterna menar att det är linjeledaren som initierar kompetensutvecklingen samt har största ansvaret för att kompetensutveckling sker, en uppfattning som delas av en av medarbetarrespondenterna. Det framkommer från stor del av ledarrespondenterna samt en av medarbetarrespondenterna att den funktionella ledaren kan initiera kompetensutveckling för medarbetaren, men att detta sällan sker. Att linjeledaren är ansvarig för kompetensutvecklingen menar en del av ledarrespondenterna är en fördel då denne har störst kännedom om den lokala kontexten och vilka kompetensbehov som behövs. Det empiriska resultatet visar dock även att övervägande del av ledarrespondenterna och delar av medarbetarrespondenterna ser det som en nackdel att linjeledaren har störst ansvar då detta medför att fokus ofta enbart är på regional kompetensutveckling och att det ger låg kontroll globalt. De menar att detta medför en brist i att se till organisationens bästa ur ett globalt perspektiv. Vidare menar en av ledarrespondenterna att det kan finnas olika kompetensutvecklingsönskemål från globalt och regionalt som kan leda till en överbelastning för medarbetaren.

Sen är det ju klart att det kan bli för mycket saker då om man är flera som ska lasta på saker, kan jag tro, att man helt enkelt blir överambitiös, att det blir dubbelt av allt. Och prioriteringar är ju alltid en issue i alla frågor när man har flera chefer. Olika intressen. – Ledarrespondent 3

Hälften av medarbetarrespondenterna och majoriteten av ledarrespondenterna påpekar att medarbetare själva ansvarar för initiering av kompetensutveckling samt för personlig utveckling och karriär. En av ledarrespondenterna exemplifierar detta med att medarbetarna har ett ansvar att hitta och föreslå lämpliga kompetensutvecklingsmöjligheter. Majoriteten av respondenterna menar att linjeledaren, och i vissa fall den funktionella ledaren, efter detta har en godkännande funktion.

It's the individual himself together with his line manager or her line manager. [...] the individual sits in the drivers seat, the line manager is just the co-pilot if you wish. – Ledarrespondent 4

Att medarbetare själva initierar och ansvarar för kompetensutveckling anser majoriteten av ledarrespondenterna samt hälften av medarbetarrespondenterna som positivt då det innebär en möjlighet för individen att själv påverka riktning på den egna kompetensutvecklingen. En av medarbetarrespondenterna och en av ledarrespondenterna uppfattar det som negativt att kompetensutvecklingsarbetet till största del är medarbetarstyrt då det kan resultera i att arbetet inte sker då det inte prioriteras av ledarna.

Hälften av medarbetarrespondenterna anser att hur kompetensutvecklingen sker och vilka som ansvarar för den beror på personliga relationer mellan medarbetare och ledare. Vidare menar samma medarbetarrespondenter att då det inte finns något uttalat ansvar i kompetensutvecklingsfrågor finns informella vägar att tillgå för att få tillgång till kompetensutveckling. De förklarar att det finns en möjlighet att vända sig till den ledare som medarbetaren anser sig ha bäst relation till för att få den kompetensutveckling som önskas.

For personal reasons you might go to the one you communicate better with. 'Cause you have more likelihood to get it accepted to first talk to him and then get it accepted by both. – Medarbetarrespondent 4

#### **4.6 Förtroende i matrisorganisationen**

Övervägande delen av ledarrespondenterna och en av medarbetarrespondenterna menar att förtroende är en förutsättning för att organisationen över huvud taget ska fungera. De menar vidare att ansvarsfördelning liksom kommunikation uteblir om inte förtroende finns. Likaså uttrycker de att samspelet mellan verksamheter skulle försvinna och ledare enbart skulle drivas av eget intresse. Majoriteten av ledarrespondenterna hävdar även att det i en matrisorganisation krävs starkare förtroenderelationer än i en organisation med annan organisationsuppbyggnad, då matrisen innebär en högre grad av komplexitet. En ledarrespondent uttrycker det som “[...] if you start to have doubts about trust, the whole structure of the matrix will fail, because the matrix is build on that” (ledarrespondent 4).

Det empiriska materialet visar på att samtliga respondenter, både medarbetare och ledare, anser att förtroenderelationerna i organisationen till stor del påverkar hur ansvar tas och fördelas. En ledarrespondent har uppfattningen att förtroendet som råder till både HR-funktionen och andra ledare förbättrar ledarskapet och skapar större ansvarskänsla. I kontrast till detta påpekar en medarbetarrespondent att ansvaret helt är uteblivet hos ledare då förtroende saknas i organisationen. Samma respondent menar att detta uteblivna ansvar både kan innebära positiva och negativa konsekvenser för medarbetare. Å ena sidan kan ledares uteblivna ansvar skapa hög frihetsgrad i medarbetares arbete, men å andra sidan kan det uteblivna ansvaret, och därmed även uteblivna förväntningar, leda till oengagemang.

Då kan man göra som man vill. Men det är bra, det skapar hög frihetsgrad hos anställda. Det är positivt. [...] Men negativt är också att det skapar oengagemang. Du är ju aldrig pressad till att göra någonting.  
– Medarbetarrespondent 2

En medarbetare belyser att även medarbetares förtroende gentemot ledare påverkar hur ansvarstagande och prioriteringar sker inom organisationen. Medarbetarrespondenten uttrycker att det arbete som denne prioriterar och tar mest ansvar för är för den ledaren som denne hyser störst förtroende för. Vidare menar densamma att det arbete som förknippas med

den ledare som medarbetaren finner minst förtroende för tenderas att lägga mindre vikt vid.

I det empiriska materialet uttrycks flera faktorer som påverkar förtroende. Ledarrespondenter liksom medarbetarrespondenter ser tydlighet i intressen, förväntningar och ansvar som fundamentalt för att förtroende ska skapas i organisationen. Hälften av medarbetarrespondenterna menar även att god kommunikation är nyckeln till tydlig ansvarsfördelning och bra förtroenderelationer. En ledarrespondent hävdar att en bra strategi, ett bra målsättningsarbete samt korrekta rekryteringar bidrar till bra medarbetare och ett starkt förtroende inom matrisorganisationen.

If you have a strong strategy, a good dashboard [förklaring: system för målsättning och bedömning] and good people know what they're doing, that supports trust [...] If you recruited right, if you're having your organization right, if you have people in place that you can trust, it's the only way to go. – Ledarrespondent 2

En av medarbetarrespondenterna lyfter också fram mål som en faktor som påverkar förtroende och menar att förtroende mellan ledare i matrisorganisationen främst uppstår i de fall de inte har konkurrerande mål.

Vad gäller förtroenderelationerna som finns mellan ledare i matrisorganisationen så menar en av ledarrespondenterna och hälften av medarbetarrespondenterna att förtroenderelationer beror på personlig relation.

Det är väldigt kopplat till vad man har för personlig relation. Och det kan va ett problem eftersom man oftast inte är på samma ställe då. [...] Det handlar nog om att bygga upp nån form av personlig relation och visa på att kan lita på varandra och så. – Ledarrespondent 3

Citatet belyser ytterligare en aspekt som samspelar med förtroende, geografiskt avstånd. Delar av båda respondentgrupper menar att det geografiska avståndet som finns inom fallorganisationen utgör ytterligare en nivå av komplexitet, ovanpå matrisorganisationens redan komplexa uppbyggnad. En av medarbetarrespondenterna beskriver det som "[...] on top of the matrix you have the geographical distance. [...] So the geographical distance just adds on the complexity" (medarbetarrespondent 4). Utöver geografiskt avstånd lyfter några från varje respondentgrupp även fram språk och kultur som faktorer som kan försvåra förtroenderelationerna inom fallorganisationen.

## 5. Analys

### 5.1 Centralisering och decentralisering

Att vara en matrisorganisation beskrivs i teorin som en möjlighet att kombinera olika organisationsformer och strukturer (Bruzelius & Skärvad 2004, 204; Granberg 2011, 703). Respondenterna beskriver denna kombination i fallorganisationen som en uppdelning i en regional och en global struktur. I empirin kan utläsas att den globala delen i fallorganisationen kan ses som den decentraliserade organisationen som finns till för att sammanfoga och maximera de centraliserade och verksamhetsnära organisationerna, regionerna. Många uttalanden av respondenterna kan härledas till en diskussion som gäller centralisering och decentralisering i matrisorganisationen. Resultatet visar på att respondenterna hittar både för- och nackdelar med centralisering, decentralisering och kombinationen av de två. Genom att följa respondenternas diskussion identifieras den återkommande uppfattningen att kombinationen är det som bidrar till framgång, då det kan bidra till större organisationsinsikt. I empirin framkommer att denna insikt skapas genom att förena den centraliserade verksamhetens förståelse för lokala kontexter och den decentraliserade verksamhetens flexibla tillgång och fördelning av resurser. Denna argumentation delas av Som (2009, 152) som belyser flexibilitet som en stor fördel med att arbeta i en matrisorganisation. Det kan därmed ses som fördelaktigt att arbeta i en matrisstruktur i de fall kombinationen fungerar väl.

För att få kombinationen och därmed samspelet mellan ledare i olika strukturer att fungera krävs starka förtroenderelationer (Wilhelmson 2005, 48; Döös 2006, 44). Det här styrks i det empiriska materialet där förtroende framhävs som ytterst viktigt för att matrisorganisationen över huvud taget ska fungera eftersom samspelet mellan verksamheter skulle försvinna och ledare enbart skulle drivas av eget intresse om förtroende mellan ledare i olika strukturer inte finns. Då förtroende, enligt Wilhelmson (2005, 48), kan ses som en förutsättning för ett fungerande samspel mellan ledare och, enligt empirin, som en förhindrande faktor att ledare drivs av eget intresse, tyder detta på att förtroende kan vara en förutsättning för att kombinera centralisering och decentralisering i en matrisorganisation.

Även om det finns en återkommande uppfattning hos respondenterna att kombinationen av regionalt och globalt är det mest framgångsrika kan det ur det empiriska materialet samtidigt utläsas att det är den centraliserade, regionala delen som oftast är styrande. Detta synliggörs bland annat med hjälp av respondenternas gemensamma uppfattning om att det är linjeledare som besitter det yttersta ansvaret i personalfrågor som rekrytering, målsättning och bedömning. Att linjeledare besitter det yttersta personalansvaret indikerar att makten att styra i dessa frågor främst ligger inom den regionala organisationen. Gemensamt för de personalansvarsområden som studerats är att globala ledare har en insyn i beslut som tas i dessa frågor, men låg kontroll att påverka dem. Återigen visar detta att makten och ansvaret ligger inom den centraliserade verksamheten. En följd av detta, som identifierats i det empiriska materialet, är att prioriteringen av arbete för medarbetare ligger där makten och ansvaret ligger. Detta beskrivs exempelvis i målsättningsfrågor då respondenter uttrycker att de regionala målen prioriteras över de globala. Detta ger i sin tur effekter på bedömningen då maktförhållandena kan innebära att den som har det yttersta ansvaret inte nödvändigtvis är den som besitter störst kunskap för att kunna utföra bedömningen på bästa sätt. Då denna

problematik har uppdagats i bedömningsarbetet kan det tänkas att liknande effekter även drabbar andra processer i matrisorganisationen och att det medför en brist i att se till organisationens bästa ur ett helhetsperspektiv. Även Wilhelmson (2005, 47) styrker denna problematik då hon påpekar att det delade ledarskapet påverkas vid obalans i exempelvis ansvarsfördelning och blir dysfunktionellt.

Pearce (2004, 48-49) framhåller att delat ledarskap bidrar till att komplexa problem lättare hanteras då fler inblandade individer innebär ökad kreativitet. Empirin påvisar också denna fördel genom att förespråka delat ansvar mellan den centraliserade och decentraliserade organisationen. Samtidigt visar resultatet på en ojämn maktfördelning till förmån för den centraliserade organisationen. Wilhelmson (2005, 47) menar att en sådan obalans kan orsaka problem när ledarskap delas.

## **5.2 Intressekonflikter**

Bruzelius och Skärvad (2004, 206) beskriver att matrisorganisationen ofta framställs som en konfliktskapande organisationsform, eftersom flera verksamheter agerar parallellt inom organisationen med hög grad av samverkan och beroende av varandra. Detta medför en stor risk för intressekonflikter och maktkamp (Granberg 2011, 705). Denna problematik överensstämmer med det som framkommit i det empiriska materialet som den främsta nackdelen med att arbeta i en matrisorganisation. Det är påtagligt i det empiriska materialet att det delade ansvaret i personalfrågor hos ledare påverkas av intressekonflikter. Detta uttrycks som att motstridiga mål för medarbetare skapas när det finns brister i samarbetet mellan ledare. Likaså framhävs att medarbetares bedömning påverkas negativt om ledares olika intressen gör att de inte kan komma överens om den gemensamma bedömningen. Detta indikerar att intressekonflikter skapar svårigheter i det gemensamma ansvarstagandet då motstridiga intressen gör att gemensamma beslut blir bristfälliga eller att de över huvud taget inte kan tas.

En konsekvens med intressekonflikter som också framkommer i empirin är att de leder till intern konkurrens mellan ledare. O'Toole m.fl. (2002, 78) menar att det finns en risk att den interna konkurrensen gör att ledare främst fokuserar på sin egen del av organisationen och försummar det som är bäst för organisationen i sin helhet. I empirin lyfts fram att den interna konkurrensen för medarbetare innebär prioriteringskonflikter. Detta förklaras bland annat med att de får konkurrerande mål från sina ledare och därmed får svårt att prioritera vilka mål de ska följa. De konkurrerande målen kommer från att ledare främst fokuserar på sin egen del av organisationen och därför inte gemensamt kan skapa enhetliga mål, vilket är i enlighet med resonemang från O'Toole m.fl. (2002, 78). I empirin kan utläsas att många komplikationer kan uppstå när ledarskap delas, exempelvis i form av intresse- och prioriteringskonflikter och författaren Troiano (1999) ifrågasätter om det alls är möjligt att dela makt och beslutsfattande. Även om Troianos (1999) ifrågasättande kan verka rimligt med bakgrund av framkommen empiri, så har det i respondenternas svar även identifierats flera fördelar med att dela makt och beslutsfattande.

Matrisorganisationen framställs, som tidigare nämnts, ofta som en konfliktskapande organisationsform (Bruzelius & Skärvad 2004, 206). Döös (2006, 46) menar att konflikter och

missförstånd skapas på grund av otydligheter i det delade ledarskapet. I empirin kan utläsas att otydlighet även påverkar förtroendet i organisationen och hindrar att förtroende skapas. Detta skulle således kunna innebära att en tydlighet i det delade ledarskapet kan generera att konflikter och missförstånd minimeras samt att förtroende gynnas.

### **5.3 Internt fokus**

I det empiriska materialet förklaras matrisorganisationen som en förvirrande organisationsform på grund av komplexiteten i dess struktur. Det framkommer vidare att detta medför ett för stort internt fokus på att skapa förståelse för organisationens processer istället för att bibehålla fokus på det som anses vara värdeskapande för organisationen. Även Davis och Lawrence (1978, 140) beskriver att största delen av uppmärksamheten i matrisorganisationer riktas inåt för att skapa förståelse om den egna verksamhetens komplexitet istället för att fokusera på omvärlden och marknaden. Då för stort internt fokus tydligt behandlas både i teori och i empiri kan ett eventuellt samband mellan internt fokus och matrisorganisationers struktur utläsas.

Delat ledarskap i matrisorganisationer kan vara mer tidskrävande än traditionellt ledarskap på grund av att fler individer måste involveras i alla processer (Döös m.fl. 2005, 51). Då flera individer och verksamheter samverkar i en matrisorganisation kan detta orsaka en tröghet i organisationen och särskilt i dess beslutsprocesser (Döös m.fl. 2005, 50; Granberg 2011, 705). Samma uppfattning kan uttolkas i det empiriska materialet där beslutsprocesser beskrivs som tidskrävande då de innefattar många individer. Detta visar på att stort internt fokus även kan vara ett utfall av att många individer är involverade i beslutsfattande i matrisorganisationer. I empirin framkommer att tidsåtgången även är en negativ aspekt i arbete med rekrytering, målsättning och bedömning. Detta beror på att ledare i dessa frågor är ansvariga för medarbetare som både rapporterar direkt och indirekt till dem, vilket medför en stor arbetsbörda.

Granberg (2011, 705) belyser att matrisorganisationsformen bidrar till kreativitet då fler individers kompetens kan utnyttjas, vilket även kan generera högre produktivitet. Samtidigt belyser Davis och Lawrence (1978, 140) tillsammans med empiriskt material att matrisorganisationer leder till stort internt fokus på grund av organisationsformens komplexitet och inblandningen av flera individer i organisationens processer. Detta kan anses stå i kontrast till Granbergs resonemang (2011, 705) om ökad kreativitet och produktivitet, eftersom den komplexa uppbyggnaden leder till tidskrävande processer och stort internt fokus. Stort internt fokus skulle i sin tur kunna orsaka att mindre utrymme ges för kreativitet och att produktivitet motverkas på grund av trögheten som är inbyggd i matrisorganisationen.

### **5.4 Otydligt ansvar**

Döös m.fl. (2005, 51) menar att delat ledarskap kan innebära en otydlighet i ledarskapet och leda till bristfällig ansvarsfördelning. Det finns en risk att ingen tar ansvar eller skyller på att ansvaret låg hos någon annan. Även i empirin är det tydligt uttalat att ansvarsfördelningen i fallorganisationen är otydlig, om ens uttalad. Detta framställs, precis som av Döös m.fl. (2005, 51), som en nackdel då det kan medföra en situation av osäkerhet. Arbete med bedömning, målsättning och kompetensutveckling tas upp som exempel på att ansvaret är

otydligt mellan ledarna. Otydligheten uttrycks genom att frågan om vilka som ansvarar för personalfrågor samt till vilken grad besvaras mycket olika av respondenterna. I empirin beskrivs att otydlighet exempelvis leder till att ingen tar på sig ansvar när det uppstår problematik eller felaktigheter i bedömningsfrågor, vilket i sin tur kan leda till skuldbeläggning mellan ledarna. I bedömning kan det också innebära att vissa ledares åsikter kan åsidosättas då det inte finns någon uttalad struktur för vem som ska involveras. Då otydlighet återkommer i både empiri och teori (Döös m.fl. 2005, 51) innebär det att detta kan ses som en nackdel med matrisorganisationers struktur och för ansvarstagande i personalfrågor.

Det otydliga ansvaret påverkar även medarbetarna. Medarbetarrespondenter framhäver att ledares otydliga eller uteblivna ansvar skapar hög frihetsgrad i medarbetares arbete eftersom det till högre grad innebär att de får ansvara själva. Samtidigt skapar otydligheten ett oengagemang hos medarbetarna då det inte finns någon uttalad förväntning på dem att prestera. Detta kan liknas med Borgs (2012, 49) teori om att det för individer i en liminalitetsposition kan innebära en fördel att inte vara en del av en traditionell organisationsstruktur då det ger mer frihet till individerna. En nackdel som framhävs för individen med att befinna sig i en liminalitetsposition är bristen på tydlighet och stabilitet då individerna inte tillhör någon traditionell struktur (Borg 2012, 45-47). Att inte befinna sig i någon traditionell struktur kan innebära en otydlig roll- och arbetsbeskrivning (Borg 2012; 14, 38-39). Detta indikerar att matrisorganisationens otydliga uppbyggnad kan generera både för- och nackdelar för medarbetare.

Aspekten med otydliga roll- och arbetsbeskrivningar är något som vidare utvecklas i det empiriska materialet och förklaras med att ansvaret i matrisorganisationen är outtalat. Detta kan medföra konsekvenser i målsättning och bedömning då otydlighet i rollförväntningar kan innebära felaktigheter i de mål som sätts upp och hur dessa mål senare bedöms. I empirin belyses även att de otydliga förväntningarna på roller kan leda till utanförskap eller extrem involvering då det inte finns någon klar tillhörighet för rollen. Davis och Lawrence (1978, 132; 140) menar också att det finns en risk för antingen överdriven involvering eller att ingen involveras på grund av förvirring om vilka som är ansvarstagande.

I det empiriska materialet identifieras att tydlighet i intressen, förväntningar och ansvar är fundamentalt för att förtroende ska skapas i en matrisorganisation. O'Toole m.fl. (2002, 79) menar dessutom att dessa faktorer krävs för att dela ledarskap. I empirin påvisas att förtroenderelationerna i organisationen till stor del påverkar hur ansvar tas och fördelas eftersom ett gott förtroende mellan ledare skapar en större personlig ansvarskänsla. Det kan i empirin även identifieras att det råder delade meningar om hur förtroendet ser ut och de som menar att förtroende saknas i organisationer menar också att denna avsaknad av förtroende leder till ansvar inte tas.

O'Toole m.fl. (2002, 79) menar, som ovan nämnt, att tydliga roller och tydlig ansvarsfördelning är en förutsättning för att dela ledarskap i matrisorganisationer. Samtidigt visar empirin att matrisorganisationens struktur i sig innebär en otydlighet i roller och ansvar. Det kan utläsas att det i fallorganisationen inte finns någon tydlig struktur som uppmanar



involvering och att det därmed är upp till var enskild ledare att välja graden av ansvarstagande. Om det delade ledarskapet dock är fungerande kan det vara gynnsamt för ledares delade ansvarstagande (Döös m.fl. 2005, 47-49).

### **5.5 Individ- och relationsberoende**

Återkommande i det empiriska materialet är att hur matrisorganisationen fungerar beror på individer och relationer mellan individer. Respondenterna menar att ledare själva avgör till vilken grad de vill vara involverade, eftersom det inte finns några uttalade formella vägar för involvering i det delade ledarskapet. Av denna anledning leder det otydliga ansvaret, som beskrivs ovan, till att det blir personberoende. Detta kan tydas genom uttalanden från empirin som beskriver att det inte finns några formella vägar och riktlinjer i frågan om vem eller vilka som ska involveras utan att det ofta beror på vilken typ av arbetsrelation som finns mellan ledare. Även Döös m.fl. (2005, 52) framhäver att problematik inom delat ledarskap ofta beror på personliga relationer mellan ledare.

Resultatet visar att ledare själva kan, på grund av matrisorganisationens otydliga ansvarsstruktur, bestämma hur mycket de önskar vara involverade i exempelvis beslutsprocesser. Detta leder till ett individberoende då ledarens personliga inställning till involvering och ansvarstagande är avgörande. En problematik som framkommer i empirin är att detta individberoende i matrisorganisationen kan leda till subjektivitet i de fall någon ledare uteblir i processer såsom bedömnings- och målsättningsarbete. Detta skapar framförallt problematik om ledaren inte besitter full kunskap i det som ska beslutas utan bedömer efter personlig åsikt. Backström (2006, 48-49) menar att det är viktigt att samtliga ledare är involverade i beslutsprocesser för att fatta strukturerade beslut för medarbetare.

I empirin framkommer även andra konsekvenser som skapas på grund av att organisationen är individberoende. Det kan utläsas att det finns olika starka ledare och starka personligheter som driver sin egen affär hårt och därmed inte tar hänsyn till de relationer som matrisen bygger på. Detta kan leda till att den ledare som är mest dominant är den som får sin vilja igenom, vilket exempelvis är synbart i målsättningsarbete där respondenterna beskriver att det är den starkaste ledaren som får igenom sina mål. O'Toole m.fl. (2002, 78) beskriver även denna problematik och menar att det i de fall där ledare enbart drivs av eget intresse medför detta att helhetsperspektiv för organisationen saknas och att ledare därmed blir konkurrenter. Författarna menar att det i dessa fall uppstår en maktkamp mellan ledare (O'Toole m.fl. 2002, 78). Detta indikerar att processer i matrisorganisationen till stor del kan vara beroende av individers förhållningssätt vilket även tyder på att det yttersta ansvaret i frågor kan hamna hos den ledare som är mest dominant och därav besitter mest makt.

I det empiriska materialet identifieras att även medarbetare kan utnyttja matrisorganisationens individberoende för egen vinning. Respondenterna förklarar att det finns en möjlighet att vända sig till den ledare som medarbetaren anser sig ha bäst relation och störst förtroende till för att få den respons som önskas. Även hur medarbetare prioriterar avgörs av förtroenderelationerna till ledarna, då det i empirin framkommer att det arbete som prioriteras är för den ledare som medarbetare har störst förtroende för. Även Döös m.fl. (2005, 52) menar att medarbetarna kan utnyttja det delade ledarskapet i matrisorganisationen så det för

dem personligen blir så förmånligt som möjligt. Av denna anledning ställs höga krav på både ledare och medarbetare i en matrisorganisation för att det gemensamma ansvarstagandet och de multipla rapporteringsvägarna ska hanteras på ett moget sätt (Bruzelius & Skärvad 2004, 208). För att skapa ett moget förhållningssätt hos ledare och medarbetare och därmed förhindra att ledare och medarbetare utnyttjar matrisorganisationers struktur som bygger på personberoende, menar Barlett och Ghoshal (1990, 140) att det är viktigt att hitta, behålla och motivera individuella förmågor som har förståelse för strukturen och anses gynnsamma för organisationen. Även i empirin påpekas vikten av kompetenta medarbetare i en matrisorganisation för att säkerställa att den fungerar på ett bra sätt.

## **5.6 Transparens**

I det empiriska materialet kan transparens identifieras som en fördel med att arbeta i en matrisorganisation. Transparens kan beskrivas genom ett flertal uttalanden från respondenterna. Dessa belyser att när insyn från flera ledare existerar, exempelvis i beslutsfattande i personalfrågor, genererar det en transparens i de beslut som tas. Respondenterna förklarar att involvering i personalfrågor från både ledare i den centraliserade och den decentraliserade verksamheten leder till en bättre beslutsgrund. Genom en mångfacetterad involvering i beslutsfattandet skapas en stor insyn, vilket i sin tur bidrar till rättvisa beslut genom ett koncist arbetssätt. Även Backström (2006, 48-49) menar att det delade ledarskapet i en matrisorganisation kan ses som fördelaktigt eftersom det skapar en mer objektiv process då det är två eller fler ledare som ger sin syn på samma individ.

Både Wilhelmson (2005, 47) och Kocolowski (2010, 27) beskriver transparens som en fördel med matrisorganisationers uppbyggnad eftersom involverandet av flera ledare i beslut leder till fler infallsvinklar i processen. I empirin exemplifieras detta genom en diskussion kring bedömning och hur den blir mer objektiv då fler ledare har en möjlighet att påverka den slutgiltiga bedömningen. Den arbetsprocess som följs vid bedömningsarbete innebär att både ledare från den centraliserade och den decentraliserade verksamheten har en möjlighet att kritiskt granska varandras bedömningar av gemensamma medarbetare. Det empiriska materialet pekar på att personalansvaret i det delade ledarskapet påverkas av det faktum att fler ledare är delaktiga i beslutsprocesser kring personalfrågor. Det faktum att samtliga ledarrespondenter väljer att belysa denna process visar på att det finns ett förhållningssätt kring att kritiskt granska varandras bedömningar. Wilhelmson (2005, 47) menar att det i ett delat ledarskap är positivt med granskning av varandra som ledare för att skapa en kvalitetssäkring av ledarskapet. Denna kvalitetssäkring kan anses bidra till transparens och visar återigen på fördelen med att fatta gemensamma beslut i ett delat ledarskap. Även i andra personalfrågor i fallorganisationen kan påverkan på ansvaret i det delade ledarskapet göra sig gällande genom gemensamt beslutsfattande. Inom exempelvis rekrytering finns en utbredd förståelse kring att det är ledaren i den centraliserade verksamheten som är ytterst ansvarig för rekryteringsfrågor. Dock framkommer en tydlig gemensam åsikt hos respondenterna kring vikten av en gemensam beslutsprocess med fler ledare involverade för att få en så korrekt och rättvis beslutsgrund som möjligt. Det empiriska materialet pekar tydligt på att personalansvaret i det delade ledarskapet påverkas i positiv riktning av det faktum att fler ledare har insyn i beslutsprocesser kring personalfrågor och därmed kan kritiskt granska varandra.

## 6. Diskussion

### 6.1 Vilka för- respektive nackdelar upplever ledare och medarbetare med att arbeta i en matrisorganisation?

I denna studie har det identifierats att medarbetare och ledare upplever både för- och nackdelar med att arbeta i en matrisorganisation. Vi har funnit att matrisorganisationers kombination av centralisering och decentralisering ses som en fördel då det kan bidra till framgång. Detta eftersom kombinationen leder till större organisationsinsikt genom att förena den centraliserade verksamhetens förståelse för lokala kontexter och den decentraliserade verksamhetens flexibla tillgång och fördelning av resurser. Det som kan sammanfatta de åsikter som framkommer som nackdelar kan vi härleda till obalans mellan den centraliserade och den decentraliserade verksamheten. Vid obalans mellan matrisorganisationens olika delar, framkommer i empirin att det, upplevs en brist i att se till organisationens bästa från ett helhetsperspektiv. Vi anser att det kan diskuteras hur fördelarna med kombinationen påverkas av en ojämn maktstruktur och om de fördelar med att kombinera en centraliserad och decentraliserad verksamhet fortfarande gäller vid obalans.

En annan stor nackdel som framkommer i vår studie gäller intresse- och prioriteringskonflikter. Att ledare har intressekonflikter bidrar till prioriteringskonflikter för medarbetare. Att det uppkommer intressekonflikter i matrisorganisationer visar sig kunna bero på att ledare drivs av egna intressen och brister i att se till hela organisationens bästa. Det här blir extra problematiskt i en matrisorganisation eftersom ledarskapet måste delas. Vi gör antagandet att intresse- och prioriteringskonflikter är en påtaglig nackdel då den framkommer i samtliga områden som berörts under intervjuerna. Av denna anledning är det rimligt att ifrågasätta till vilken grad makt bör delas eller hur den bör fördelas inom matrisorganisationer för att undvika intresse- och prioriteringskonflikter.

Det framkommer i empirin att matrisorganisationers struktur är mycket komplex och att det upplevs att mycket tid läggs på att skapa förståelse för strukturen. Även att det delade ledarskapet innebär hög grad av involvering av många ledare i processer upplevs som mycket tidskrävande. Av dessa anledningar anses internt fokus vara en stor nackdel med att arbeta i en matrisorganisation. Vi ser därmed ett tydligt samband mellan internt fokus och matrisorganisationers struktur, vilket indikerar att organisationsformen i sig kan reducera fokus på yttre faktorer.

Matrisorganisationens komplexa struktur upplevs som en nackdel då den skapar en otydlighet i ansvarstagande och rollförväntningar. Det har visats sig i empirin att arbete i en matrisorganisation kan, på grund av otydligheten, leda till utanförskap eller extrem involvering då det inte finns något klart uttalat ansvar och därmed inte någon klar tillhörighet för individer. Vår studie indikerar därmed att individer i en matrisorganisation löper risken att påverkas av arbetsliminalitetens negativa konsekvenser. Vi ser att det finnas en svårighet i att förebygga problem i matrisorganisationer som är relaterade till otydlighet, eftersom dessa scenarion med utanförskap och extrem involvering står i kontrast till varandra. För att förebygga ett problem måste kunskap först finnas om hur problemet ter sig, vilket i detta fall är svårt att föreslå.

Vi kan se att det otydliga ansvaret leder till ett individ- och relationsberoende i matrisorganisationer eftersom otydligheten gör att individer själva måste bestämma över sitt ansvarstagande. Individ- och relationsberoendet lyfts av respondenterna som en nackdel med att arbeta i en matrisorganisation då det innebär att processer i organisationen till stor del är beroende av individers förhållningssätt. Vi anser att individ- och relationsberoende inte behöver utgöra en direkt nackdel i matrisorganisationer, dock krävs bra struktur och kompetenta individer för att personberoendet ska bli gynnande och inte destruktivt för organisationen.

En fördel som kan identifieras i studien med att arbeta i en matrisorganisation är transparens och rättvisa. Genom en mångfacetterad involvering i beslutsfattandet skapas en stor insyn, vilket i sin tur bidrar till rättvisa beslut genom ett koncist arbetssätt. Detta kan vi se som en klar fördel då den framkommer i samtliga områden som berörts under intervjuerna.

I studien framkommer många negativa konsekvenser med att arbeta i en matrisorganisation. Vi kan dock se att dessa konsekvenser inte är absoluta, utan att de uppstår i de fall det finns en obalans i strukturen. Denna obalans kan visas när den centraliserade och den decentraliserade verksamheten inte har jämbördigt inflytande, när ledare har olika intressen och driver åt olika håll eller när ansvar fördelas ojämnt mellan ledare. Det är vid dessa typer av obalans som det uppkommer negativa konsekvenser för medarbetare. Det innebär en osäkerhet för medarbetare då ledarskapet för dem är otydligt, vilket kan medföra en tröghet i deras arbete. Om obalans eller andra konsekvenser uppstår i matrisorganisationer är mycket beroende av de förutsättningar som finns i organisationen som till exempel individers förhållningssätt och vilken struktur som finns för att hantera matrisorganisationers komplexitet. Om individers förhållningssätt går i linje med matrisorganisationens bästa anser vi att obalans i form av exempelvis ojämnt ansvarstagande och intressekonflikter kan undvikas. Vår studie visar även att om organisationen har en tydlig struktur för fördelning av ansvar med tydliga rollbeskrivningar minskas risken för obalans i ansvarstagande och därmed förstärks fördelarna med ett delat ledarskap.

## **6.2 Hur påverkas personalansvaret av matrisorganisationens delade ledarskap?**

Matrisorganisationers struktur, som är uppbyggt på delat ledarskap, bidrar till att personalansvaret ligger hos ett stort antal ledare. Det innebär också att varje ledares ansvarstagande i personalfrågor gäller ett större antal medarbetare än i de organisationer där ansvar och medarbetare inte delas (Bruzelius & Skärvad 2004, 204). I studien framkommer att personalansvar kan påverkas i positiv riktning av matrisorganisationers uppbyggnad då det delade ledarskapet innebär att fler ledare är ansvariga och har insyn i processer kring personalfrågor vilket kan försäkra att ansvarstagandet sker på ett korrekt sätt.

Vi ser att komplexiteten i matrisorganisationers struktur kan skapa en otydlighet i ansvarstagande i personalfrågor, vilket i sin tur kan leda till bristfälligt ansvarstagande. Otydligheten i personalansvaret som matrisorganisationen skapar, kan leda till att ledare antingen tar fullt ansvar eller inget ansvar i personalfrågor. På grund av matrisorganisationers

otydliga ansvarsstruktur kan ledare själva bestämma hur mycket ansvar de vill ta, något som exemplifierats i empirin. Av denna anledning leder matrisorganisationers otydliga ansvar många gånger till ett individberoende i personalansvar. Vi kan se en risk i detta om samtliga ledare vill ha störst ansvar, och därmed mest inflytande, eftersom det då kan skapa en maktkamp mellan dem. Individberoendet kan även få effekter under själva maktkampen, eftersom det är troligt att den ledare med mest dominant ledarstil ”vinner” i maktkampen och därmed får det slutgiltiga personalansvaret. Konsekvensen kan bli att personlighet väger tyngre än kompetens i viktiga frågor, vilket vi anser i slutskedet kan påverka matrisorganisationer i sin helhet negativt.

Matrisorganisationers struktur påverkar ansvar i personalfrågor så att det blir otydligt. En följd vi kan se av denna otydlighet är att det blir en svårighet att starkt driva personalfrågor. Om kunskap inte finns om vem som har ansvar i personalfrågor, vem ska då driva dem? Att inte ha ett tydligt arbete i personalfrågor kan vara en stor nackdel för matrisorganisationer då personalfrågor anses vara ett effektivt verktyg för att skapa förståelse för matrisorganisationers struktur och därmed få en välfungerande organisation (Barlett & Ghoshal 1990, 142).

Det kan i studien urskiljas även andra möjliga faktorer som kan påverka personalansvar utöver matrisorganisationers struktur. Dessa är aspekter som olika kulturer, olika språk och geografiskt avstånd, aspekter som alla är en effekt av en global verksamhet. Det skulle därför vara intressant att fortsätta studien med att inkludera någon eller några av dessa faktorer.

### **6.3 Hur påverkas matrisorganisationens delade ledarskap av ledares förtroende till varandra och medarbetares förtroende till ledare?**

För att få ett fungerande samspel mellan ledare i matrisorganisationer ses förtroende som en förutsättning (Wilhelmson 2005, 48; Döös 2006, 44). Vår studie belyser att förtroende mellan ledare kan förhindra att de drivs av eget intresse vilket i sin tur kan leda till att verksamheterna inom matrisorganisationen får ett bättre samarbete och drivs åt samma håll. Detta kan därmed medföra att organisationens bästa fokuseras på i första hand.

Vi kan även se att matrisorganisationer påverkar förtroende. Organisationsformens otydlighet kan påverka förtroende i delat ledarskap. Vi ser att förtroende mellan, och till, ledare inte skapas i de fall där otydlighet finns då otydligheten orsakar konflikt och missförstånd mellan individer. Av denna anledning har det i studien identifierats att tydlighet i intressen, förväntningar och ansvar i det delade ledarskapet är fundamentalt för att förtroende ska skapas i en matrisorganisation. Även omvända mönster kan uttydas då förtroendet i sin tur påverkar hur ansvar tas i en matrisorganisation. Finns förtroende ökar ansvarstagandet både hos medarbetare och ledare. Ett samband mellan förtroende och matrisorganisationer kan därför identifieras, då en tydlighet i ansvarsstruktur i matrisorganisationer kan generera förtroende och förtroende i sin tur kan generera mer ansvarstagande hos ledare och medarbetare i matrisorganisationer.

Vi kan ur empirin identifiera att risken är stor att matrisorganisationer inte är välfungerande i

de fall förtroende inte finns. Detta kan ses då brist på förtroende är en faktor som visats sig i alla problembeskrivningar under studiens gång. Vi kan också se i empirin att brist på förtroende mellan ledare skapar ojämna maktstrukturer och obalans i matrisorganisationer. Obalans är en faktor som tidigare visats sig orsaka nackdelar i matrisorganisationer och därmed ser vi detta som en indikation på att om inte förtroende finns löper matrisorganisationer risken att bli dysfunktionella.

Av ovanstående anledningar hävdar vi att förtroende och matrisorganisationer påverkar varandra. Detta är av stor vikt att ha kunskap om i de fall delat ledarskap och matrisorganisationer väljs som metod för att hantera en ökad komplexitet på arbetsmarknaden. Därför ser vi att en mer djupgående studie kring förtroende i matrisorganisationer är ett bra uppslag till kommande forskning.

## 7. Slutsats

Studiens frågeställningar var:

- Vilka för- respektive nackdelar upplever ledare och medarbetare med att arbeta i en matrisorganisation?
- Hur påverkas personalansvaret av matrisorganisationens delade ledarskap?
- Hur påverkas matrisorganisationens delade ledarskap av ledares förtroende till varandra och medarbetares förtroende till ledare?

Som svar på frågeställningarna kan vi utifrån våra resultat samt ovanstående analys och diskussion utläsa att de konsekvenser som kan upplevas med att arbeta i en matrisorganisation är mycket lika för både medarbetare och ledare. Nackdelar som lyfts fram kan härledas till en obalans mellan verksamheter eller mellan ledare. För att undvika nackdelar och därmed uppleva fördelar med att arbeta i en matrisorganisation anser vi att ledare och medarbetare bör ha ett förhållningssätt som gynnar organisationens alla delar. Matrisorganisationers struktur bör dessutom vara sådan att den motverkar otydlighet eftersom otydlighet kan leda till obalans.

Vi ser att matrisorganisationers struktur kan påverka personalansvaret i positiv riktning eftersom den bidrar till att flera ledare tar ansvar och är involverade i frågorna. Studien belyser dock att matrisorganisationers struktur även kan påverka personalansvaret i negativ riktning, eftersom ett delat ansvar ofta innebär en otydlighet i personalansvar. Empirin visar att otydlighet i ansvar kan medföra en risk då det kan leda till att antingen för många alternativt ingen ansvarar för personalfrågor. Detta kan i sin tur leda till att arbete med dessa frågor uteblir. Försummas personalansvar anser vi att det förhållningssätt, som beskrivits ovan som en förutsättning för matrisorganisationer, motverkas då arbete med exempelvis rekrytering och målsättning kan bidra till att ett specifikt förhållningssätt hos anställda växer fram. I vår studie identifieras därmed att processer som är kopplade till personalfrågor är vitala för arbete i matrisorganisationer. För att få möjlighet att arbeta med dessa processer krävs dock ett aktivt arbete med att minska otydligheten i strukturen.

I vår studie har det kunnat identifieras att förtroende tydligt påverkar matrisorganisationers delade ledarskap, då förtroende är en förutsättning för att delat ledarskap i matrisorganisationer ska vara funktionellt. Vid brist på förtroende skapas en svårighet att driva en matrisorganisation då förtroenderelationer mellan ledare är en förutsättning för att organisationsstrukturen ska fungera. Vi kan även se att matrisorganisationers struktur påverkar förtroende, eftersom en otydlighet i organisationsformen innebär en svårighet att bygga förtroenderelationer. Byggs inte förtroenderelationer är risken stor för obalans, vilken vi tidigare identifierat som en bidragande faktor till att negativa konsekvenser uppstår i matrisorganisationer.

Delat ledarskap i matrisorganisationer är en metod för att hantera en ökad komplexitet på arbetsmarknaden. För att denna metod ska vara välfungerande har det i vår studie identifierats aspekter som är vitala. Det krävs en balans för att motverka negativa konsekvenser för medarbetare och ledare. Det krävs en tydlighet i personalansvar för att skapa ett förhållningssätt som är lämpat för delat ledarskap i matrisorganisationer. Slutligen krävs en tydlighet i struktur för att kunna bygga förtroenderelationer. Då det är många förutsättningar som måste uppfyllas kan metoden ses som svår att lyckas med. Därför kan det ifrågasättas om detta är en välfungerande metod eller om andra metoder bör tillämpas istället för att hantera den ökade komplexiteten. Om metoden ändå väljs anser vi att aspekter som balans, tydlighet och förtroende är viktiga att ha i åtanke. Dessa aspekter kan därmed ses som verktyg för att hantera eventuella svårigheter för medarbetare och ledare i ett delat ledarskap. Vår studie ämnade bidra med kunskap till HR-funktioner om hur konsekvenser med delat ledarskap i matrisorganisationer för medarbetare och ledare kan hanteras. Vi anser att balans, tydlighet och förtroende är områden som HR-funktioner i matrisorganisationer bör fokusera på och kontinuerligt förbättra för att hantera uppkomna konsekvenser i dem.

## 8. Källförteckning

Backström, Tomas (2006) Medarbetare till delande chefer. *Loop*. 2006: 8, 48-50.

Barlett, Christopher A, Ghoshal, Sumantra (1990) "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 138-145.

Biglari, Soma (2006) *Delat ledarskap i medarbetarperspektiv: Medarbetar- och chefs erfarenheter vid två företag*. Arbetslivsrapport 2006: 39. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Borg, Elisabeth (2012) *Work Liminality and Liminality Competence – A study of mobile project workers*. Linköping University, Department of Management and Engineering, Faculty of Arts and Science, FiF-thesis 105, ISBN: 978-91-7519-969-6, Linköping.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur: Lund.

Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB: Malmö.

Davies, Stanley M, Lawrence, Paul R (1978) "Problems of matrix organizations", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 131-142.

Döös, Marianne (2006) Att dela ledarskap. *Loop*. 2006:8, 44-46.

Döös, Marianne, Hanson, Marika, Backström, Tomas, Wilhelmson, Lena & Hemborg, Åsa (2005) "Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefs inställning" *Arbetsliv i omvandling*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet & Författare, 2005:15

Elo, Satu & Kyngäs, Helvi (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1). 107-115

Granberg, Otto (2011) *PAOU: Personaladministration, HRM och Organisationsutveckling*. Natur & Kultur: Stockholm.

Kocolowski, Michael D. (2010) "Shared Leadership: Is it Time for a Change?", *Emerging Leadership Journeys*, Regent University, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Vol. 3:1, pp. 22-32.

Kvale, Steinar (1996) *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE Publications, Inc: Thousand Oaks.

Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur: Lund.



O'Toole, James, Galbraith, Jay & Lawler III, Edward E. (2002) "When Two (or more) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership", *California Management Review*, Vol. 44:4, pp. 65-83.

Patel, Runa & Davidsson, Bo (2011) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB: Lund.

Pearce, Craig L. (2004) "The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work", *Academy of Management Executive*, Vol. 18:1, pp. 47-57.

Som, Ashok (2009) *International Management: Managing the Global Corporation*. McGraw-Hill Education: Berkshire.

Starrin, Bengt & Renck, Barbro (1996) Den kvalitativa intervjun. I Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red.) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur: Lund.

Svensson, Per-Gunnar (1996) Förståelse, trovärdighet eller validitet? I Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red.) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur: Lund.

Troiano, Peter (1999) "Sharing the Throne" *Management Review*, February, pp. 39-43.

Vetenskapsrådet (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Hämtat 2 april 2013 från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur: Lund.

Wilhelmson, Lena (2005) Delat ledarskap – En kompetent relation. *Loop*. 2005: 4, 46-48.

## 9. Bilagor

### 9.1 Bilaga 1

#### **Intervjuguide ledare, svenska**

Vi heter Frida Eriksson och Anna Vesterlund och studerar tredje året vid personalvetarprogrammet, Göteborgs Universitet. Studien som utförs är vårt examensarbete och intervjuerna kommer att utgöra empirin i studien. Syftet med studien är att undersöka ledarskap inom matrisorganisationer och mer specifikt ledares uppfattning av sitt personalansvar inom en matrisorganisation. Som ledare i denna organisation ansvarar du tillsammans med andra ledare för samma medarbetare. Det är perspektivet på delat ledarskap som vi är intresserade av att undersöka. Vi har beslutat att dela upp personalansvaret i fyra kategorier (om du under intervjuens gång känner att vi har missat något viktigt område, meddela oss direkt under intervjun).

Alla respondenter i studien är givetvis anonyma och svaren kommer att hanteras med största försiktighet. Denna intervju är frivillig och du kan när som helst under intervjun ta tillbaka eventuella svar samt avbryta om du önskar. Intervjun kommer att spelas in i forskningssyfte, om vi får ditt godkännande, och inspelat material kommer att förstöras i efterhand. Har du något emot om vi spelar in?

#### **Frågor:**

Hur länge har du arbetat i denna organisation?

Beskriv kortfattat din position i matrisorganisationen (organisatoriskt).

Sett ur ett delat ledarskapsperspektiv, vilka för- och nackdelar upplever du med att vara ledare i en matrisorganisation?

Nästa del av intervjun gäller vårt fokusområde, personalansvar. De personalansvarsområden vi valt att fokusera på är: rekrytering, målsättning, bedömning och kompetensutveckling.

#### *Rekrytering*

Vad är ditt ansvar inom rekrytering?

Hur ser ansvarsfördelningen ut inom rekrytering?

Varför denna fördelning?

Vilka för- och nackdelar kan du se med denna fördelning? Exemplifiera!

(Varför, hur, när, vem, var?)

#### *Målsättning*

Hur ser ditt ansvar ut gällande att sätta upp individuella mål för dina medarbetare?

Hur ser ansvarsfördelningen ut i detta målsättningsarbete?

Varför denna fördelning?

Vilka för- och nackdelar kan du se med denna fördelning? Exemplifiera!

(Varför, hur, när, vem, var?)

*Bedömning* (hur medarbetares prestationer bedöms i förhållande till uppsatta mål)

Hur ser ditt ansvar ut gällande bedömningen av dina medarbetares prestationer?

Hur ser ansvarsfördelningen ut i arbetet med denna bedömning?

Varför denna fördelning?

Vilka för- och nackdelar kan du se med denna fördelning? Exemplifiera!

(Varför, hur, när, vem, var?)

*Kompetensutveckling*

Hur ser ditt ansvar ut gällande kompetensutveckling för dina medarbetare?

Hur ser ansvarsfördelningen ut gällande medarbetarnas kompetensutveckling?

Varför denna fördelning?

Vilka för- och nackdelar kan du se med denna fördelning? Exemplifiera!

(Varför, hur, när, vem, var?)

*Avslutningsvis*

Hur skulle du vilja beskriva förtroenderelationen mellan dig och dina medledare?

Hur påverkar förtroendet ansvarstagandet?

Hur skapar du förtroende hos dina medarbetare inom de ansvarsområden som tidigare diskuterats i denna intervju? (Upprepa områden vid behov)

Finns det något du vill tillägga som du tycker vi förbisett i denna intervju? Eller något ytterligare som du önskar tillägga? Har du några frågor till oss?

## 9.2 Bilaga 2

### **Intervjuguide ledare, engelska**

We are Frida Eriksson and Anna Vesterlund and we are studying our third year at the program for Human Resource Management and labour relations, University of Gothenburg. The study being conducted is for our bachelor thesis and the interviews being held will form the empirical framework of the study.

The purpose of the thesis is to examine leadership within matrix organizations, and more specifically how leaders experience their responsibility towards their personnel. As a leader within this organization you, together with your co-leaders, have a shared responsibility towards the same employees. It is this shared leadership perspective that we are interested in studying. We have decided to group these responsibilities into four separate categories (if you feel that we perhaps have missed an important category then please inform us of so during the interview).

All respondents in this study will be anonymous and the answers will be handled with great discretion. This interview is voluntary and you can retract any answer you wish during the interview. You can also at any time choose to stop the interview. The interview will be recorded for research purpose, if you approve, and all recorded material will be destroyed after the study is completed. Do you mind if we record the interview?

### **Questions:**

How long have you worked within this organization?

In short terms, describe your position in this matrix organization.

From a shared leadership perspective, what advantages and disadvantages are you experiencing with being a leader within a matrix organization?

The next part of the interview will focus on the responsibility towards the personnel. The areas we will focus on are: recruitment, creating individual goals for the employees, assessment and competence development.

#### *Recruitment*

What is your responsibility within recruitment?

How is responsibility for recruitment divided?

Why this division?

What advantages and disadvantages are you experiencing with this division? Exemplify!  
(Why? How? When? Who? Where?)

#### *Creating individual goals for the employees*

What is your responsibility in creating individual goals for your employees?

How is the responsibility for setting goals for the individual divided?

Why this division?

What advantages and disadvantages are you experiencing with this this division? Exemplify!  
(Why? How? When? Who? Where?)

*Assessment* (the assessment of employees performance in relation to set goals)

What is your responsibility in assessing the performance of your employees?

How is the responsibility for assessing the performance of the employees divided?

Why this division?

What advantages and disadvantages are you experiencing with this division? Exemplify!  
(Why? How? When? Who? Where?)

*Competence development*

What is your responsibility in competence development for your employees?

How is the responsibility for competence development for the employees divided?

Why this division?

What advantages and disadvantages are you experiencing with this this division? Exemplify!  
(Why? How? When? Who? Where?)

Finally

How would you describe the relationship of trust between you and your co-leaders?

How does this trust affect the division of responsibility between you and your co-leaders?

How do you gain the trust of your employees within the categories previously mentioned in this interview? (Repeat categories if needed)

Is there anything you would like to add that you feel we have not yet mentioned in the interview? Is there anything apart from that you would like to add? Do you have any questions for us?

## 9.3 Bilaga 3

### Intervjuguide medarbetare, svenska

Vi heter Frida Eriksson och Anna Vesterlund och studerar tredje året vid personalvetarprogrammet, Göteborgs Universitet. Studien som utförs är vårt examensarbete och intervjuerna kommer att utgöra empirin i studien. Syftet med studien är att undersöka ledarskap inom matrisorganisationer och mer specifikt ledares personalansvar inom en matrisorganisation. Som medarbetare i denna organisation har du flera ledare att rapportera till. Det är perspektivet på delat ledarskap som vi är intresserade av att undersöka. Vi har beslutat att dela upp personalansvaret i tre kategorier (om du under intervjuens gång känner att vi har missat något viktigt område, meddela oss direkt under intervjun).

Alla respondenter i studien är givetvis anonyma och svaren kommer att hanteras med största försiktighet. Denna intervju är frivillig och du kan när som helst under intervjun ta tillbaka eventuella svar samt avbryta om du önskar. Intervjun kommer att spelas in i forskningssyfte, om vi får ditt godkännande, och inspelat material kommer att förstöras i efterhand. Har du något emot om vi spelar in?

#### **Frågor:**

Hur länge har du arbetat i denna organisation?

Beskriv kortfattat din position i matrisorganisationen (organisatoriskt).

Vilka för- och nackdelar upplever du med att vara medarbetare i en matrisorganisation, där du har flera ledare?

Nästa del av intervjun gäller vårt fokusområde, personalansvar. De personalansvarsområden vi valt att fokusera på är: målsättning, bedömning och kompetensutveckling.

#### *Målsättning*

Hur upplever du att dina ledares ansvarsfördelning ser ut gällande din individuella målsättning?

Vilka för- och nackdelar kan du se med denna fördelning? Exemplifiera!

(Varför, hur, när, vem, var?)

#### *Bedömning (hur medarbetares prestationer bedöms i förhållande till uppsatta mål)*

Hur upplever du att dina ledares ansvarsfördelning ser ut i arbetet med din prestationsbedömning?

Vilka för- och nackdelar kan du se med denna fördelning? Exemplifiera!

(Varför, hur, när, vem, var?)

#### *Kompetensutveckling*

Hur upplever du att dina ledares ansvarsfördelning ser ut gällande din kompetensutveckling?

Vilka för- och nackdelar kan du se med denna fördelning? Exemplifiera!

(Varför, hur, när, vem, var?)

Avslutningsvis

Hur skulle du vilja beskriva förtroenderelationen mellan dina ledare?

Hur upplever du att denna förtroenderelation påverkar dig som medarbetare?

Hur skulle du vilja beskriva din förtroenderelation till dina ledare?

Finns det något du vill tillägga som du tycker vi förbisett i denna intervju? Eller något ytterligare som du önskar tillägga? Har du några frågor till oss?

## 9.4 Bilaga 4

### **Intervjuguide medarbetare, engelska**

We are Frida Eriksson and Anna Vesterlund and we are studying our third year at the program for Human Resource Management and labour relations, University of Gothenburg. The study being conducted is for our bachelor thesis and the interviews being held will form the empirical framework of the study.

The purpose of the thesis is to examine leadership within matrix organizations, and more specifically leaders responsibility towards their personnel. As an employee within this organization you have several leaders to report to. It is this shared leadership perspective that we are interested in studying.

We have decided to group the leaders' responsibilities into three separate categories (if you feel that we perhaps have missed an important category then please inform us of so during the interview).

All respondents in this study will be anonymous and the answers will be handled with great discretion. This interview is voluntary and you can retract any answer you wish during the interview. You can also at any time choose to stop the interview. The interview will be recorded for research purpose, if you approve, and all recorded material will be destroyed after the study is completed. Do you mind if we record the interview?

### **Questions:**

How long have you worked within this organization?

In short terms, describe your position in this matrix organization.

What advantages and disadvantages are you experiencing with being an employee within a matrix organization, from the perspective of you having several leaders?

The next part of the interview will focus on the leaders responsibility towards the personnel. The areas we will focus on are: creating individual goals for the employees, assessment and competence development.

### *Creating individual goals for the employees*

How do you experience that the responsibility for setting individual goals for you is divided among your leaders?

What advantages and disadvantages are you experiencing with this this division? Exemplify! (Why? How? When? Who? Where?)

### *Assessment (the assessment of employees performance in relation to set goals)*

How do you experience that the responsibility for assessing your performance is divided among your leaders?

What advantages and disadvantages are you experiencing with this division? Exemplify! (Why? How? When? Who? Where?)



*Competence development*

How do you experience that the responsibility for your competence development is divided among your leaders?

What advantages and disadvantages are you experiencing with this this division? Exemplify! (Why? How? When? Who? Where?)

Finally

How do you experience the relationship of trust between your leaders?

How do you experience that their relationship of trust affects you as an employee?

How would you describe your relationship of trust towards your leaders?

Is there anything you would like to add that you feel we have not yet mentioned in the interview? Is there anything apart from that you would like to add? Do you have any questions for us?