



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN



Delat ledarskap i mikroföretag *- en fallstudie av två svenska mikroföretag*

Magisteruppsats 15hp inom företagsekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2015
Handledare: Rebecka Arman

Författare:

Josefina Aronsson 900907

Marielle Kristiansson 891222

Sammanfattning

Av Sveriges samtliga företag utgörs 22 procent av mikroföretag, men det är sällan som mikroföretag får stå i forskningens rampljus. Definitionen av mikroföretag är företag vilka har färre än tio anställda och omsätter mindre än två miljoner euro per år. Problematiken som framkommer av bristande forskning kan vara att företagare som driver mikroföretag får kunskap och information som inte är anpassad till deras storlek och struktur, vilket styrker att mer forskning bör göras inom området.

Uppsatsen har med en kvalitativ metod studerat delat ledarskap i två mikroföretag med syftet att undersöka hur delat ledarskap konstrueras och fungerar i mikroföretag, samt även studerat komplexiteten av att inneha olika ledarskapsstilar i det delade ledarskapet. Författarna har två dagar i veckan under åtta månader, varit på varsitt fallföretag som en del i MATIX-utbildningen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Författarna har genomfört intervjuer med samtliga ledare och anställda i företagen med syfte att studera hur företagens delade ledarskap fungerar för att därigenom kunna bidra och stärka forskningsområdet.

För att lyckas med delat ledarskap i företag har tidigare forskning visat att det bör finnas prestigelöshet, ett förtroende cheferna emellan och gemensamma värderingar, vilket benämns som det delade ledarskapets bottenplatta. I uppsatsens båda fallföretag finns två ledare som delar ledarskapet med varandra och i båda fallen är det tydligt att ledarna skiljer sig markant gällande ledarskapsstil där den ena är mer tydlig och rättfram medan den andra är mer eftertänksam. De olika ledarskapsstilarna påverkar det delade ledarskapet och uppmärksammar problem som tidigare studier inte har belyst på liknande sätt.

Studien indikerar en problematik i båda fallföretagen vilket kan kopplas samman med att bottenplattans olika delar inte är genomarbetade. Samtidigt framkommer det att synen och utförandet av delat ledarskap skiljer sig åt både mellan fallföretagen och mellan cheferna då de har två olika typer av delat ledarskap. Gemensamt för båda fallföretagen är att den största fördelen med delat ledarskap är att cheferna får tillgång till ett bollplank och även kunskap de själva inte besitter. Samtidigt visar studien att det största problemet för fallföretagen är att de innehar en tidsbrist vilket gör att det är svårt att hinna med ett kontinuerligt arbete med bottenplattan där de säkerställer att dess tre delar kvarstår.

Denna studie uppmärksammar även utmaningen kring att bemästra olika ledarskapsstilar, samtidigt som förmågan att göra detta blir en stor tillgång för företaget. Uppsatsen ger framförallt stöd till tidigare studiers rekommendationer att kontinuerligt arbeta med bottenplattan för att därigenom uppnå ett starkt och fördelaktigt delat ledarskap, samtidigt som uppsatsen även betonar att vissa delar i tidigare forskning bör få större utrymme framöver. Förutom att besvara studiens syfte, bidrar uppsatsen till att belysa det gap som finns kring ledarskap och då specifikt kring delat ledarskap i mikroföretag.

Nyckelord: Delat ledarskap, Mikroföretag, Ledarskap, Ledarskapsstilar, Olikheter

Abstract

Of all Swedish companies, 22 percent are micro-enterprises, however, it is very little research made regarding these. The definition of a micro-enterprise is a company with fewer than ten employees and a turnover of less than two million euros per year. Little research is made regarding micro-enterprises, and therefore micro-enterprises receive knowledge and information that is not adapted to either their size or structure.

This thesis has used a qualitative method, studying shared leadership in two micro-enterprises. The aim is to investigate how shared leadership is designed in the case studies and also, to investigate the complexity of having multiple leadership styles in companies with shared leadership. The authors have during an eight-month period spent two days a week at two different companies, as part of the MATIX-programme at the School of Business, Economics and Law in Gothenburg. The authors have made interviews with all managers and employees at the two companies, with the aim to study how shared leadership is designed.

To succeed with shared leadership, previous research has shown that there should be a foundation of the shared leadership; which should include humbleness, trust between the managers and mutual values. In both case studies, there are two managers who also are sharing the leadership with each other. It is evident that the managers have different leadership styles where one is more clear and straightforward, and the other is more reflective. The different leadership styles affect the shared leadership, and bring attention to problems that previous studies not have shown.

For example, the thesis indicates a problem when the foundation of the shared leadership is not elaborate, and both the managers and the case studies have different opinions of how they should lead. In both case studies, the main advantage with shared leadership is that managers can consult with another person and through this receive more knowledge and another perspective. At the same time, the biggest obstacle for the investigated companies is that they have lack of time, which leads to difficulties with the continuous work with the foundation of the shared leadership. The thesis also shows that there is a challenge in managing different leadership styles, something that also can be very positive when it is managed in a good way. The thesis strengthens the recommendation of earlier studies, which argue that a lot of effort should be made with the foundation of the shared leadership. Also, the thesis contributes with more research in the field of shared leadership, especially regarding shared leadership in micro-enterprises.

Key words: Shared leadership, Micro-enterprises, Leadership, Leadership styles, Differences

Förord

Vi vill hjärtligt tacka vår handledare Rebecka Arman som med ett stort engagemang varit ett viktigt stöd under hela uppsatstiden. Tack Rebecka för dina inspirerande och uppmuntrande ord som även bidragit till att vi själva har utvecklats i våra akademiska karriärer.

Vi vill även tacka uppsatsens två fallföretag för deras medverkan i uppsatsen. Utan ert deltagande hade denna uppsats inte varit möjlig. Slutligen vill vi tacka den genuint engagerade kursledningen på vår utbildning MATIX. Tack för att ni har arbetat fram en utbildning som möjliggör vidare teoretiskt lärande med förankring i verkligheten, så att vi får chansen att lära oss hur det verkligen går till.

Göteborg, 2015-06-01

Josefina Aronsson och Marielle Kristiansson

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemdiskussion	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställning	2
1.4 Disposition	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Shared Leadership	4
2.1.1 Från internationell till nationell ledarskapsforskning	5
2.2 Delat ledarskap	5
2.2.1 Framgångsfaktorer och fördelar med delat ledarskap.....	8
2.2.2 Nackdelar med delat ledarskap	9
2.2.3 Olika typer av delat ledarskap.....	10
2.3 Bemästra olikheter och skilda ledarskapsstilar	11
2.4 Uppsatsens teoretiska ramverk	12
3. Metod	14
3.1 Datainsamling	14
3.2 Dataanalys	15
3.3 Metodkritik	15
3.4 Företagsbeskrivning	16
3.4.1 Företag I.....	16
3.4.2 Företag II	16
4. Empiri	17
4.1 Företag I	17
4.1.1 Ledarnas arbetsuppgifter och roller i företaget.....	17
4.1.2 Synen på delat ledarskap i företaget	17
4.1.3 Synen på sättet att leda	18
4.1.4 Ledarnas relation och uppfattning om bottenplattan.....	19
4.2 Företag II	19
4.2.1 Ledarnas arbetsuppgifter och roller i företaget.....	19
4.2.2 Synen på delat ledarskap i företaget	20
4.2.3 Synen på sättet att leda	21
4.2.4 Ledarnas relation och uppfattning om bottenplattan.....	22
5. Analys och diskussion	23
5.1 Bottenplattan	23
5.2 Typ av delat ledarskap	24
5.3 Bemästra olikheter och skilda ledarskapsstilar	26
5.4 Sammanfattning	27
6. Slutsats	28
6.1 Studiens bidrag och förslag till fortsatt forskning	29
Källförteckning	30
Bilaga 1	I

1. Inledning

I inledningen presenteras först uppsatsen problemdiskussion med utgångspunkt i teori om ledarskap och ledarskapsstilar. Därefter beskrivs kort de problem som har observerats i uppsatsens två fallföretag. Slutligen redogörs uppsatsens syfte följt av dess frågeställning och kapitlet avslutas med en disposition som beskriver hur uppsatsen är uppbyggd.

1.1 Problemdiskussion

Svenskt näringsliv består till 99,4 procent av små och medelstora företag, även kallade SME (Ekonomifakta 2015). Uppsatsen behandlar ledarskap i småföretag, särskilt de allra minsta företagen, där studiens fallföretag är två mikroföretag vilka verkar i Sverige. Definitionen för mikroföretag är företag som har färre än tio anställda och omsätter mindre än två miljoner euro per år (Tillväxtverket 2015). Med små och medelstora företag menas de företag som har upp till 49 anställda och har en omsättning på maximalt tio miljoner euro. Den stora andelen SME har ökat forskares intresse för att studera dessa företag närmare, samtidigt som Ylinenpää, Johansson och Johansson (2006) skriver att det tidigare har funnits missförstånd om att SME kan likställas med stora företag, någonting som de inte anser är korrekt. Personer som generaliserar SME med stora företag gör det med grunder som att det är enkelt och överblickbart i mindre företag. Det finns även fördomar om att de anställda i mindre företag har en vardag vilken är känslotyrd och präglas av både samförstånd och spontanitet. Ytterligare en skillnad mellan stora företag och mikroföretag är att de anställda blir en form av *allt i allo*-personer i mikroföretag då det är korta avstånd mellan de anställda, samtidigt som arbetet anses vara mindre formellt och sakna struktur (ibid).

I föregående stycke diskuteras att små och medelstora företag inte får det utrymme i forskningen som Ylinenpää, Johansson och Johansson (2006) anses behövs. En stor del av Sveriges företag är dessutom inte småföretag utan mikroföretag vilka står för 22 procent av alla företag i Sverige år 2014 (Ekonomifakta 2015). Problematiken som framkommer på grund av bristande forskning kan vara att företagare som driver mikroföretag får en missvisande kunskap som inte är anpassad till dess storlek och struktur.

Vid genomsökning av forskning gjord på mikroföretag, uppfattade författarna en tydlig avsaknad av forskning kring ämnet ledarskap. Definitionerna kring ledarskap är många och Sveningsson och Alvesson (2010) skriver om definitioner där ett exempel på traditionellt ledarskap är att en individ får anställda att arbeta mot en önskad riktning. Den mer moderna forskningen har dock flera invändningar mot den traditionella. Forslund (2013) har studerat den moderna ledarskapsforskningen och menar att ledarskap även kan ses som någonting vilket inte endast utförs av en person, utan är en uppgift som två eller flera individer kan utföra. Tidigare forskning inom detta område tar framförallt upp *shared leadership* vilket innebär att olika personer i en grupp kan gå in i en ledarroll (Pearce 2004). Detta är något missvisande när nationell forskning kring ämnet studeras och termen då ändras till *delat ledarskap*, vilket innebär att två eller flera personer formellt eller informellt innehar en beslutsfattande roll (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). Det som framförallt skiljer

shared leadership och delat ledarskap åt, är att ledarskapsrollerna inte är roterande i den nationella forskningen vilket sker i den internationella forskningen.

Denna studie bidrar till att minska det forskningsgap som nämns i föregående stycke, med hjälp av en komparativ fallstudie mellan två mikroföretag som har studerats under drygt åtta månader. Uppsatsen undersöker det relativt outforskade området delat ledarskap och utvärderar hur fallföretagen arbetar med detta i sina företag. Den forskning som tidigare har studerat delat ledarskap har framförallt undersökt små och medelstora företag (Döös, Wilhelmson & Backström 2010), men delat ledarskap förekommer även i mikroföretag vilka ställs inför andra utmaningar än de större företagen. Studiens fallföretag är anonymiserade och benämns som Företag I och Företag II. Företagen har noll till två anställda utöver delägarna och de har även en likartad situation där det i varje företag är två personer som delar på ledarskapet, vilka dessutom är delägare.

Företag I står inför flera utmaningar där det både saknas en färdigställd affärsidé och en operativt ansvarig för företaget. De två största delägarna sitter även med i styrelsen och tillsammans arbetar de för att etablera bolaget på marknaden igen, samtidigt som de båda arbetar med flera andra bolag parallellt med Företag I. Detta för med sig att tid alltid är en bristvara i företaget. Även i Företag II finns en tidsbrist hos alla anställda då de är i en expansiv fas. Det senaste året har Företag II valt att fokusera på sina befintliga produkter för att färdigställa dessa helt och därefter få ut dem på marknaden, samtidigt som bolaget aktivt har arbetat med sin tillväxt. Företag II:s utmaning ligger främst i den interna organisationen som präglas av viss kommunikationsproblematik och tidigare nämnd tidsbrist.

Författarna har under drygt åtta månader tillbringat två dagar i veckan enskilt på respektive företag. Denna tid i företagen har fört med sig ett stort antal inblickar och observationer som tydliggör både det positiva men även problematiken kring delat ledarskap i mikroföretag. Författarna har genomfört intervjuer med samtliga chefer och anställda i företagen med syfte att studera hur företagets delade ledarskap fungerar för att därigenom kunna bidra och stärka forskningsområdet.

1.2 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka hur delat ledarskap konstrueras och fungerar i mikroföretag samt studera komplexiteten av olika ledarskapsstilar i det delade ledarskapet. Vidare är avsikten att uppsatsen ska bidra till forskningen kring delat ledarskap och då även specifikt i mikroföretag, och därmed öka intresset för detta relativt okända forskningsområde.

1.3 Frågeställning

För att kunna besvara uppsatsens syfte har två frågor formulerats:

- *Vad karaktäriserar delat ledarskap i mikroföretag?*
- *Vilken påverkan har olika ledarskapsstilar i det delade ledarskapet?*

1.4 Disposition

Uppsatsen är uppbyggd utifrån sex olika kapitel där det första kapitlet introducerar studien genom en problemdiskussion följt av syfte och frågeställning. I kapitel två beskrivs uppsatsens teoretiska referensram vilken börjar med grundläggande teorier inom ledarskap och mynnar ut i tidigare studier inom specifikt delat ledarskap. Teorikapitlet avslutas med ett avsnitt som tar upp hur olikheter och skilda ledarskapsstilar bemästras följt av att uppsatsens teoretiska referensram presenteras. Kapitel tre beskriver uppsatsens valda metod vilken är en komparativ fallstudie baserad på både intervjuer och observationer. Vidare beskrivs hur datainsamling har gått till, hur materialet har analyserats och kapitlet avslutas med att beskriva de två fallföretagen.

I kapitel fyra behandlas uppsatsens empiriska referensram, där fallföretagen presenteras var för sig utifrån fyra olika teman: *Ledarnas arbetsuppgifter och roller i företaget*, *Synen på delat ledarskap i företaget*, *Synen på sättet att leda* samt *Ledarnas relation och uppfattning om bottenplattan*. Kapitel fem analyserar och diskuterar tidigare beskriven teori och empiri utifrån uppsatsens teoretiska ramverk där tre områden urskiljs: *Bottenplattan*, *Typ av delat ledarskap* och *Bemästra olikheter och skilda ledarskapsstilar*. Avslutningsvis beskrivs uppsatsens slutsats i kapitel sex där uppsatsens frågeställning besvaras och uppsatsens bidrag tydliggörs tillsammans med förslag till fortsatt forskning.

2. Teoretisk referensram

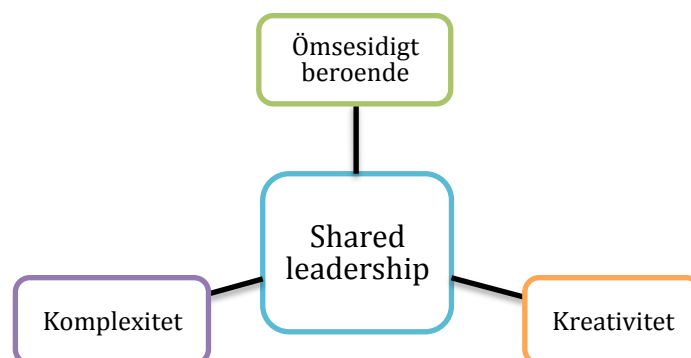
I den teoretiska referensramen behandlas relevanta teorier vilka är kopplade till uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Kapitlet inleds med en genomgång av shared leadership och går därefter vidare att behandla den nationella forskningen av shared leadership, vilket är delat ledarskap. Då delat ledarskap innefattar flera ledare lyfter kapitlet även några teorier kring hur ledare bemästrar olikheter och skilda ledarskapsstilar. Slutligen presenteras och förklaras uppsatsens teoretiska ramverk.

2.1 Shared Leadership

Det finns ett flertal olika definitioner på ledarskap och vad som är skillnaden mellan en ledare och en chef. Forskningen på ledarskap är gedigen och har pågått under en lång tid, men anses ändå vara ett aktuellt ämne. Sveningsson och Alvesson (2010) väljer i sin bok att nämna ett antal olika definitioner på ledarskap vilka härstammar från olika årtionden. De olika definitionerna utgår från att beskrivas som ett arbete där en individ får anställda att arbeta mot en önskad riktning till att ledarskap tillämpas när kommunicerade idéer får efterföljare som arbetar för att förverkliga idén genom att arbeta sig genom både mot- och framgångar.

Pearce, Wassenaar och Manz (2014) för resonemanget att allt ledarskap, i någon form, är delat ledarskap. Det som skiljer sig åt är i vilken utsträckning som ledarskapet är delat, allt från diversifierat till funktionellt delat ledarskap. Vidare skriver Pearce, Wassenaar och Manz (2014) att när ledarskapet delas mellan beteende och inflytande närmar det sig att ändra organisationsstrukturen i organisationer och de hänvisar till att tidigare studier har påvisat att en sådan delning ger ett positivt resultat i organisationen. Det finns även en typ av *shared leadership* där alla individer i en grupp interagerar på sådant vis att i de fall där en ledare behövs, går en gruppmedlem upp och tar en tillfällig ledarroll (Northouse 2013). Individen gör detta frivilligt och fortsättningsvis när andra situationer uppstår i gruppen, kan en annan medlem gå upp i en tillfällig ledarroll. Pearce, Wassenaar och Manz (2014) menar att denna form av shared leadership är den mest extrema, där alla i gruppen är inblandade i processen för att leda varandra mot gruppens mål.

Pearce (2004) beskriver visserligen att shared leadership är tidskrävande, men att det finns användningsområden där ledarskapet framförallt är användbart. Dessa användningsområden, se Figur 1 nedan, styrs av tre olika typer av förhållanden: ömsesidigt beroende, kreativitet och komplexitet. Organisationer där det finns ett ömsesidigt beroende mellan medarbetarna är de organisationer där medarbetarna inte kan färdigställa sina arbetsuppgifter självständigt, utan är beroende av att även kollegorna utför och färdigställer deras uppgifter. Situationer vilka inte anses vara ömsesidigt beroende tolkas vara dagliga frågor som en ledare stöter på men som inte har ett stort inflytande på organisationen. Det finns även en risk att shared leadership blir mycket tidskrävande om ledarna ska ta ett gemensamt beslut om alla frågor som dagligen uppstår (ibid).



Figur 1: Författarnas egen illustration av shared leadership med ursprung av Pearce (2004)

Shared leadership är enligt Pearce (2004) någonting som kan förstärka uppgifter som kräver en hög grad av kreativitet. Arbetsprocesser får en ökad produktivitet då fler individer ger mer input vilket ger en mer levande process. Studier har visat att i kreativa processer där ledarskapet har varit utdelat på flera individer, genereras det fler idéer än i de processer där ledarskapet består av en enskild individ. Vid komplexa arbetsuppgifter är det således fördelaktigt att använda shared leadership då en person sällan kan vara expert på flera områden, utan då får möjlighet till att rådfråga en kollega. Även Northouse (2013) betonar att det är fördelaktigt med shared leadership i komplexa situationer och beskriver att behovet kan komma att öka i framtiden då organisationer måste kunna röra sig snabbare samtidigt som deras omvärld blir mer och mer komplex.

2.1.1 Från internationell till nationell ledarskapsforskning

Forslund (2013) har sammanställt studier vilka har genomförts för att undersöka om det finns skillnader i globalt ledarskap och ledarskap i Skandinavien. Några av de karakteristiska drag som skandinaviska ledare har är förhandlande, rationell, jämlik och någon som undviker konflikter. Den skandinaviske ledaren värdesätter i högre grad att vara ordinär och inte alltför framträdande i gruppen vilket leder till att ledaren är demokratisk och värdesätter alla åsikter i en grupp. På liknande sätt beskriver Isaksson (2008) att den svenska ledarskapsstilen är kunskapsbaserad, teamorienterad och delegerande samtidigt som den är icke-konfrontatorisk. Forslund (2013) har även jämfört den skandinaviske ledaren med andra affärsledarskap där tradition, lojalitet och dominans är mer framträdande. I dessa studier har det funnits tendenser där flertalet forskare har hävdade att det skandinaviska ledarskapet inte enbart är modernt utan även anses vara det mest optimala ledarskapet. Döös, Wilhelmson och Backström (2010) menar att det i Sverige finns bra grunder för att utöva nytänkande ledarskap och då specifikt delat ledarskap.

2.2 Delat ledarskap

Delat ledarskap blir allt mer vanligt och som tidigare nämnts, kan det delade ledarskapet ses som en modern och förnyad form av ledarskap eftersom det ifrågasätter traditionella synsätt med enbart en chef (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). För att gå mot ett mer formellt samledarskap, är ett steg på vägen det informella samledarskapet, där arbetsuppgifter och ansvar praktiseras men ännu inte är bestämt eller uttalat. Figur 2 illustrerar vägen från

traditionellt ledarskap till det formella samledarskapet, en förändring som ofta innebär bakslag eller problem på vägen.



Figur 2: Författarnas egen illustration av Formalisering av samledarskap (Döös, Wilhelmson & Backström 2010, s.138)

Det delade ledarskapet kan innefatta både gemensamma eller skilda arbetsuppgifter och gälla mellan två eller flera personer. Döös, Wilhelmson och Backström (2010, s.13) definierar delat ledarskap som ”*Delande av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland formellt utsedda chefer med personal- och verksamhetsledande uppdrag. Det handlar om nära chefsamarbeten.*”. Cheferna kan exempelvis dela allt ansvar och alla uppgifter eller så kan de ha ett mer svävande samarbete med lite skillnader (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). Om en chef däremot helt delegerar vissa uppgifter och ansvar till en annan person anses det inte vara ett delat ledarskap. Det delade ledarskapet är någonting rörligt där arbetsuppgifter förändras allt eftersom och inte sällan är arbetsfördelningen informellt beslutad. Hela 41 procent av Sveriges chefer har ett så nära samarbete med en eller flera personer att det kan ses som delat ledarskap men enbart 15 procent har det formellt uttalat (Döös et al 2005).

Döös, Wilhelmson och Backström (2010) lyfter orsakerna till varför chefer delar på ledarskapet och även fast orsakerna till viss del skiljer sig åt finns det fortfarande vissa tendenser. Ofta rör det sig om ett initiativ baserat på gemensamma värderingar, en känsla av att man skulle kunna arbeta ihop eller en förhoppning om att det är bra att dela på ledarskapet. Samtidigt förekommer det att chefer inte själva ser det som att de delar på ledarskapet förrän någon påpekar det. Delat ledarskap är inte synonymt med att vara delägare i ett företag och även fast det till viss del liknar delat ledarskap finns det många skillnader. I de fall där delat ledarskap även innefattar delat ägarskap finns någonting som kallas för förstärkningseffekten. Denna effekt innebär att i de fall där det finns ett bra delat ledarskap förstärks det positiva och samarbetet blir ännu bättre, medan i de fall där det finns problem förstärks dessa och problemen ökar således i intensitet. Delat ägarskap innefattar en pengaaspekt och ibland även ägarnas privatekonomi, vilket gör ämnet till extra känsligt samtidigt som delande ägare inte bara kan byta arbete och gå. I de fall då delat ledarskap inte fungerar och samtidigt innebär ett delat ägarskap, kan det således bli ödesdigert för de inblandade (ibid).

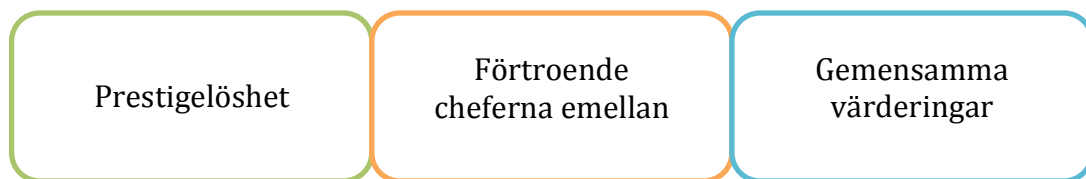
Eftersom delat ledarskap varierar i dess utformning har forskningen även jämfört fördelar och nackdelar med olika sätt att dela ledarskap. Döös, Wilhelmson och Backström (2010) anser att det inte finns några rätt eller fel i hur delat ledarskap praktiseras utan att varje delande chefspar bäst har en egen lösning som är optimal för dem. Således varierar uppdelningen av

mer operativa beslut från fall till fall medan de strategiska besluten alltid tas gemensamt. För att förstå delat ledarskap i företag kan följande tre perspektiv studeras:

- Vad kännetecknar delade chefers upplevelse av sitt chefskap?
- Vad är det för organisatorisk enhet man delar?
- Hur fördelar cheferna ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter?

Det första perspektivet visar på hur cheferna själv upplever sitt ledarskap medan det andra perspektivet tar hänsyn till organisationen och hur ledarskapet förhåller sig till den. Det tredje perspektivet är uppgiftsperspektivet där ledarskapet exempelvis studeras genom ansvarsfördelning, befogenheter och arbetsuppgifter.

Döös, Wilhelmson och Backström (2010) lyfter även betydelsen av att det finns kompletterande roller och kompetens i det delade ledarskapet, då det gör att cheferna kan lära av varandra och därigenom få en större kunskap inom företaget. Därutöver behöver det finnas en gemensam och stark bottenplatta, det vill säga en egen upplevelse av att dela ledarskap med någon annan, se Figur 3. Bottenplattan kännetecknas av prestigelöshet, förtroende cheferna emellan och att båda parterna har gemensamma värderingar gällande både vilken riktning som företaget ska röra sig mot och med vilket tillvägagångssätt det ska ske.



Figur 3: Författarnas egna illustration av bottenplattan med ursprung av Döös, Wilhelmson och Backström (2010)

Även Holmberg och Söderlind (2004) skriver om vikten av att ha de tre delarna i bottenplattan vid delat ledarskap. Att inneha en prestigelöshet inför varandra är ett förhållningssätt som delvis finns med sedan tidigare, medan ett förtroende mellan cheferna är någonting som de gemensamt bygger upp (Döös, Wilhelmson & Backström 2010; Holmberg & Söderlind 2004). Prestigelösheten handlar exempelvis om att cheferna är beredda på att dela makt och ansvar, att de kan kritisera varandra och varandras idéer samt att de kan säga vad de själva inte är bra på (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). Förtroendet innefattar exempelvis att cheferna har tillit till den andres idéer, att de kan stå för varandras beslut även i de fall då de inte håller med och att de litar på att den andre gör sitt bästa. De gemensamma värderingarna är viktiga då delande chefer behöver studera företaget ur flera olika perspektiv och få en ökad förståelse för varandras synsätt, vilket gör att de kan fastställa ledarskapets riktning. De delande cheferna bör ha gemensamma värderingar gällande både vad de vill med företaget men även hur de vill bemöta människor och i de fall där de delande cheferna bygger gemensamma värderingar kommer de att dra åt samma håll, samtidigt som de lyckas dra nytta av varandras olikheter (ibid).

För att få ett lyckat delat ledarskap är det viktigt att ventilera bottenplattan kontinuerligt för att säkerställa att man fortsatt är överens, någonting som inte alla chefspar gör (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). I vissa fall är chefer inte medvetna om att de delar

ledarskap förrän någon poängterar det men det förekommer även att chefer aktivt hoppar över själva grundarbetet. Delat ledarskap som misslyckas kan bero på att skillnaden i värderingar var större och viktigare än man trodde från början, vilket kan leda till problem längre fram som gör att ledarskapet inte längre fungerar.

Döös, Wilhelmson och Backström (2010) framhåller även vikten av att redan från början arbeta med förutsättningar för ett bra avslut, speciellt i de fall där ledarna även har delat ägarskap för företaget. Således blir det allt viktigare att ha kunskap och hållbara juridiska avtal, för i de fall där avtal finns mellan ägarna finns redan svar på hur tvister ska lösas och hur företaget ska värderas vid eventuellt avslut eller avhopp. På senare år har det även skett lagändringar vilket har gett ej börsnoterade aktiebolag möjligheten att inte representeras av endast en verkställande direktör utan ett team av direktörer som alla delar på ansvar och befogenheter (Holmström & Söderlind 2004). Bortom vikten av att inneha avtal är det även relevant att underhålla en god kommunikation mellan cheferna så att det är enkelt att berätta om sina eventuella planer på att lämna ledarskapsduon. En god kommunikation, vilket ökar graden av öppenhet mellan cheferna, är ett viktigt redskap för att minska risken för konflikter och cheferna kan då fokusera på att tillsammans skapa en lösning för hur avbrottet ska genomföras samt hur ledarskapet ska se ut i fortsättningen (ibid).

2.2.1 Framgångsfaktorer och fördelar med delat ledarskap

Genom delat ledarskap får chefer både personlig utveckling och chefsutveckling (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). Lärandet kommer att variera beroende på hur själva uppdelningen ser ut, exempelvis uppges samledarskap leda till mer lärande än de former där ledarskapet är mer uppdelat. Chefspar som har arbetat ihop i några år drar paralleller mellan sitt samarbete och föräldraskap eller äktenskap. Holmberg och Söderlind (2004) har framhållit att delat ledarskap är att förespråka med grund i att ledarskapet är komplext, och att samhällets globalisering ytterligare har ökat graden av komplexitet. Individer talar i allt högre utsträckning om behovet av att förverkliga sig själva både privat och i arbetslivet vilket ger ett ökat krav på företagens chefer.

Döös, Wilhelmson och Backström (2010) har sammanställt några framgångsfaktorer vilka har ursprung från chefer som har ett delat ledarskap:

- ha en gemensam grundsyn
- inte kompromissa
- växla och varva
- vara genompratad och klara skarpa lägen
- sitta nära
- dra nytta av att vara olika

Den gemensamma grundsynen inkluderar människosyn, uppfattning om företaget och sin egen chefsuppgift och det är viktigt att chefspar tar sig tid att lyssna och förstå vad som händer i företaget. Genom att ha en stark och gemensam grundsyn behöver inte chefer kompromissa eftersom en förståelse växer fram genom att kontinuerligt lyssna på varandra och tänka högt tillsammans. Utmärkande för delat ledarskap är även att arbetsuppgifterna växlar och varvar, vilket betyder att olika arbetsuppgifter kan utföras av olika personer, men

även att de skiftar från gång till gång eller att en chef tar över efter ett tag. Genom att vara uppdaterad kan chefer handla snabbt eller agera på svaga signaler vilket är fördelaktigt för chefer. Vidare belyses även vikten av en bra kommunikation mellan cheferna vilket förbättrar antennerna utåt samtidigt som möjligheten till att diskutera med varandra anses extra viktig, även om den i viss mån fungerar för att tänka sina egna tankar djupare. Slutligen diskuteras värdet av att vara olika och komplettera varandra där exempel är att en är snabb och en är eftertänksam, en är en *doer* och en mer analyserande samt en *går före och klyver vinden* och en går ett halvt steg bakom (ibid).

Medarbetarnas perspektiv på delat ledarskap är mestadels positiva, särskilt de som haft chefer som gjort detta under lång tid (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). Exempel på fördelar är att cheferna orkar driva löpande förbättringar längre, att arbetsresultatet tros bli bättre och att det finns en ökad tillgång till chefer. Medarbetarna kan även välja vilken chef som de vill vända sig till vilket kan vara den som finns närmast till hands eller den som de fungerar bäst med.

2.2.2 Nackdelar med delat ledarskap

Döös, Wilhelmson och Backström (2010) beskriver att delade ledarskap som misslyckas oftast karaktäriseras av två saker: antingen en brist i bottenplattan mellan cheferna eller en olämplig/okunnig omgivning. Detta styrker vikten av att diskutera hur man ska dela sitt ledarskap och om man ska göra det med den tänkta personen. Andra nackdelar med delat ledarskap är att det:

- inte fungerar att dela ansvar, exempelvis att saker faller mellan stolarna
- blir en otydlighet för medarbetare eller för ledarna själva, särskilt gällande ansvarsfördelningen
- kan leda till konflikter
- är tidskrävande
- är svårt att vara en bra chef
- kräver mycket kommunikation
- kan förekomma att medarbetare spelar ut chefer mot varandra
- leder till sänkt motivation bland cheferna

Otydligheten är ett problem som drabbar både cheferna men även medarbetarna och i de fall där chefernas roller är otydliga leder det ofta till att även medarbetarna uppfattar situationen som otydlig. Både Holmberg och Söderlind (2004) och Döös, Wilhelmson och Backström (2010) delar uppfattning om att det finns en rädsla för att det ska skapas en osäkerhet hos medarbetarna för vem de ska vända sig åt vid frågor eller en osäkerhet för vem de ska lyssna på i de fall där cheferna ger svar som skiljer sig åt. Holmberg och Söderlind (2004) ser dock inte detta som ett problem då det är en vanlig farhåga för de som är nybörjare i delat ledarskap och de menar att osäkerheten är den första fråga som chefsparet reder ut i uppstarten.

Att dela ledarskap tar till viss del tid och för att lyckas krävs att de delande cheferna lägger tid på gemensamma möten och uppdateringar samt fördelning av arbetsuppgifter (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). Några av de vanligaste svårigheterna som uppstår kring

chefspar är att det finns oklarheter gällande formella frågor, att småsaker blir stora problem, att relationen är outvecklad, att det tar mycket tid och att det finns en motsträvig omgivning eller ovan/olämplig organisation. Avslutningsvis lyfter dock Holmberg och Söderlind (2004) uttrycket att den delade bördan är hälften så tung och de vill därmed förtydliga att det delade ledarskapet har fler fördelar än nackdelar.

Medarbetarna som beskriver nackdelar med delat ledarskap tar upp att cheferna ibland är så starka att det är jobbigt för medarbetare att diskutera frågor vilka går emot chefernas åsikter, att beslutsprocesser ofta drar ut på tiden och att saker faller mellan stolarna (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). Medarbetarna menar även att det finns oklarheter i kommunikationen från cheferna och att det ofta visar sig att en chef säger en sak och den andra chefen någonting helt annat.

2.2.3 Olika typer av delat ledarskap

Att dela ledarskap innebär rent organisatoriskt att reda ut hur uppdelningen ska se ut, hur cheferna ska leda och arbeta med det som är gemensamt eller hur de ska länka ihop det som är helt skiljt från varandra (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). Figur 4 visar olika varianter på delat ledarskap beroende på hur mycket som är gemensamt eller uppdelat.

Gemensamt eller uppdelat	Arbetsuppgifter gemensamma	Arbetsuppgifter uppdelade
Ansvar och befogenheter gemensamt	Samledarskap	Funktionellt uppdelat ledarskap
Ansvar och befogenheter uppdelat	Skuggledarskap	Övrigt t.ex. matrisledarskap och utfördelat/distribuerat ledarskap

Figur 4: Författarnas egen illustration av Olika former av delat ledarskap (Döös, Wilhelmson & Backström 2010, s.38)

Samledarskap sker i de fall där både ansvar och befogenheter samt arbetsuppgifter är gemensamma, vilket är den form där det delade ledarskapet nås jämbördigt och fullt ut (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). Då ansvar och befogenheter är gemensamma men där cheferna har olika arbetsuppgifter rör det sig om funktionellt delat ledarskap där chefer likställt delar ansvar för företaget men har skilda uppgifter. Skuggledarskap är då ansvar och befogenheter är uppdelade men arbetsuppgifterna gemensamma. Här utförs samma uppgifter men det finns en hierarkisk skillnad mellan cheferna där den ena är underställd den andre, någonting som ofta sker mellan chef och biträdande chef eller chef med exempelvis projektledare. Gällande skuggledarskap eftersträvas ofta samledarskap men det behövs ibland en skriftlig uppdelning av uppgifter för att inte skapa förvirring bland övriga medarbetare, även fast det i praktiken görs samma arbete (ibid).

Varianten där varken arbetsuppgifter eller ansvar och befogenheter delas kan innefatta två typer av delat ledarskap: matrisledarskap eller utfördelat/distribuerat ledarskap (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). Matrisledarskap innebär att cheferna har en uppdelning

men ändå arbetar samman med varandra. Ett exempel är att en chef har ansvar för en produktfamilj och den andra chefen för bemanningen för denna produktfamilj. Matrisledarskap är ett ledarskap som ofta används då det finns två olika områden som är beroende av varandra och påverkar medarbetarna därför att de har två personer att rapportera till. Utfördelat eller distribuerat ledarskap betyder att ledarskapet växlar mellan olika personer beroende på uppgift, det vill säga roterande ledargrupper (ibid).

2.3 Bemästra olikheter och skilda ledarskapsstilar

Som nämnts tidigare i kapitlet, kan delande chefers olikheter både vara positivt och negativt. Olikheterna hos chefer i delat ledarskap kan onekligen vara det som gör chefsparet starkt, men det kan även skapa problem eller vara anledningen till att chefer inte delar samma grundläggande värderingar i bottenplattan, vilket kan leda till att chefskapet inte fungerar (Döös, Wilhelmson & Backström 2010).

Beer och Nohria (2000) diskuterar två olika ledarskapsstilar som är lämpliga i förändringsprocesser vilka de benämner som teori E och teori O. Teori E ser till ekonomiska värden och är en hård stil som innebär att aktieägarnas värde framförallt är det som är viktigt medan teori O baseras på organisationens kapacitet och är en mjuk stil som menar att om man bara ser till aktievärdet skadas organisationen. Teori O innefattar både individuellt och organisatoriskt lärande med förändringar, feedback och reflektion medan teori E ofta innebär ekonomiska incitament, omstruktureringar och uppsägningar. Vidare diskuterar Beer och Nohria (2000) lyckade förändringsprocesser där de anser att det optimala är att kunna byta eller inneha båda ledarskapsstilarna. Att kunna skifta mellan de två stilarna är dock svårt vilket leder fram till alternativet med att ha två personer som leder efter var och en av teori E och O. Då det finns en problematik kring att arbeta med båda ledarskapsstilarna samtidigt, riskerar företaget att endast det negativa från vardera stil förstärks medan det positiva utelämnas, vilket gör att det i vissa fall är bättre att endast välja en av stilarna. Artikeln lyfter även framgångsfaktorer som gör att arbetet med att inneha båda ledarskapsstilarna lyckas, där det framförallt är viktigt att ledarna har vilja, kunskap och erfarenhet.

Samtidigt som Beer och Nohria (2000) resonerar om huruvida två ledarskapsstilar ska bemästras av samma person eller inte, diskuterar Vera och Crossan (2004) att olika stilar kan behövas vid olika tillfällen. Företag behöver kunna bemästra de utmaningar som finns både i förändring och i stabilitet, vilket Vera och Crossan (2004) menar görs bäst med transformativt respektive transaktionellt ledarskap. Transformativt ledarskap försöker skapa förändring och utveckling vilket gör att företag erhåller ny kunskap, medan transaktionellt ledarskap fokuserar på att säkerställa befintlig kunskap genom att exempelvis införa rutiner, sätta mål och skapa struktur för erhållen kunskap. En konkurrensutsatt miljö innebär att det är viktigt för företag att kunna hantera motsättningar samtidigt och ha ledare som kan skifta roll i sitt ledarskap. Vidare berättar Vera och Crossan (2004) att en ideal ledare vet om sina brister och delar sitt ledarskap med andra i ledningen. Dessutom beskriver de att en VDs förmåga att anpassa ledarskapsstil varierar mycket, då chefer har olika värderingar, inriktningar och preferenser. Den bästa lösningen efter att ha en VD som simultant kan arbeta

med olika motsättningar, är att ha denna kapacitet i ledningen även om det innebär att det är fördelat på olika personer.

Liksom Vera och Crossans (2004) diskussion om att ha en ledare som kan skifta roll, lyfter även Goleman (2000) vikten av detta. Goleman (2000) menar att det är bättre ju fler stilar som en ledare kan behärska och han beskriver sex olika ledarskapsstilar, varav fyra anses vara extra viktiga då dessa har en positiv effekt på arbetsklimat och resultat. De fyra stilarna är *auktoritär* som har en följ mig-stil, *demokratisk* där gruppens åsikter värderas, *affiliative* med fokus på människorna och *coaching* där gruppens personliga utveckling är i centrum. Det är få ledare som kan bemästra alla sex stilar men ännu färre ledare vet hur och när som de ska använda vardera ledarskapsstil, vilket är problematiskt.

2.4 Uppsatsens teoretiska ramverk

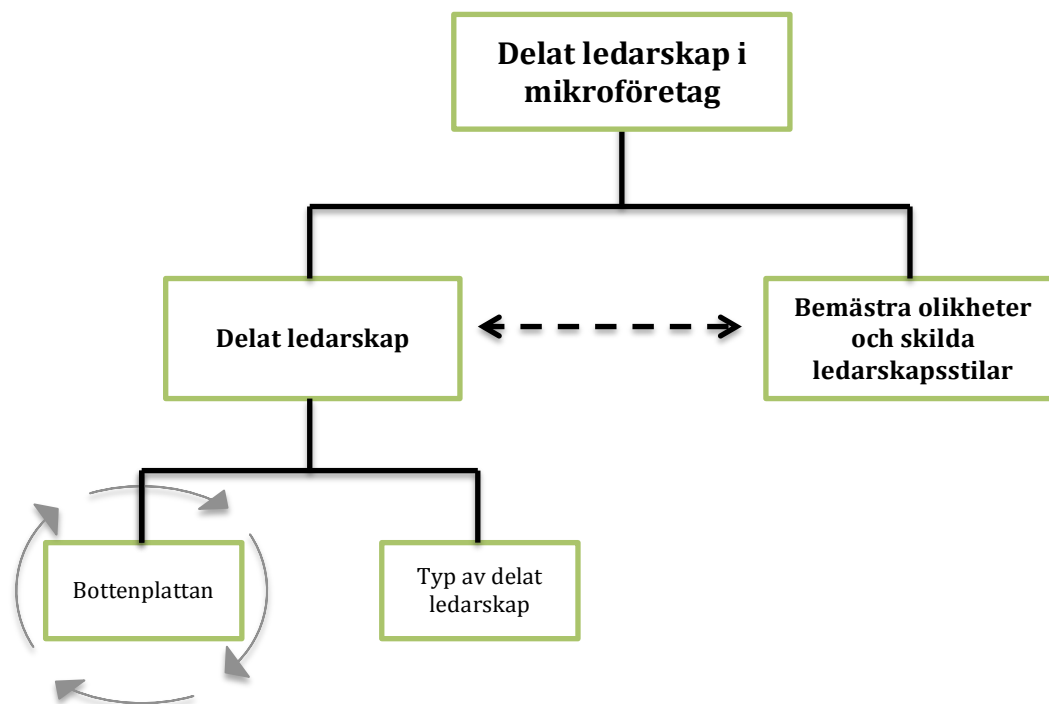
Uppsatsens ändamål är att undersöka hur delat ledarskap konstrueras och fungerar i mikroföretag. Ur de internationella och ursprungliga teorierna om shared leadership har ett mer svenskt ledarskap vuxit fram som innebär att ledarskap inte flyttas mellan personer utan utövas av samma chefspar: det delade ledarskapet. Då Döös, Wilhelmson och Backström står för huvuddelen av den forskning som genomförts på delat ledarskap har deras studier och litteratur valts som huvudteori i denna uppsats.

Vi har valt att använda oss av den definitionen av delat ledarskap som Döös, Wilhelmson och Backström (2010, s.13) använder sig utav: ”*Delande av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland formellt utsedda chefer med personal- och verksamhetsledande uppdrag. Det handlar om nära chefsarbeten.*”. Forskningen kring delat ledarskap är endast påbörjad och vid genomgång av tidigare studier visar det sig att de framförallt är genomförda av samma forskare vilket kan vara en svaghet då studierna bygger på samma antaganden. Vår uppsats ämnar lyfta behovet av ytterligare forskning i skiljaktiga kontexter och även bredda forskningen med studier gjorda av fler personer.

I forskningen kring delat ledarskap lyfts bottenplattan där prestigelöshet, förtroende cheferna emellan och gemensamma värderingar ingår. Bottenplattan med dess tre delar är viktiga aspekter i ett framgångsrikt delat ledarskap, vilket är anledningen till att vi har valt att studera dessa delar närmre. Vi har även valt att lyfta det kontinuerliga arbetet med bottenplattan ytterligare och har därför, i Figur 5 nedan, valt att illustrera det kontinuerliga arbetet med pilar runt om bottenplattan. För att få en bättre förståelse över hur det delade ledarskapet fungerar i fallföretagen har vi även valt att studera vilken typ av delat ledarskap som respektive fallföretag har.

I tidigare studier inom delat ledarskap har kombinationen av olika ledarskapsstilar inte studerats nämnvärt, samtidigt som denna konstellation är given då ledarskapet delas av flera individer. För att ytterligare förstå vad som karaktäriserar delat ledarskap i mikroföretag har vi därför valt att även lyfta denna komplexitet som författare i andra studier har noterat. Vi anser att bemästra olikheter och skilda ledarskapsstilar är en viktig del att ta hänsyn till samtidigt som delat ledarskap studeras. Dessa två områden har en relation till varandra som

hittills är relativt outforskad och i denna uppsats vill vi lyfta detta för att visa på den komplexitet som finns. Det delade ledarskapet tillsammans med att bemästra olikheter och skilda ledarskapsstilar utsågs således till uppsatsens teoretiska ramverk, för att därigenom studera vad som karaktäriserar delat ledarskap i mikro företag och vilken påverkan som olika ledarskapsstilar har i det delade ledarskapet.



Figur 5: Författarnas egen illustration av uppsatsens teoretiska ramverk

3. Metod

Kapitlet börjar med att beskriva hur studiens datainsamling har genomförts och därefter beskrivs hur insamlad data har analyserats. Kapitlet avslutas med metodkritik och en beskrivning av uppsatsens vardera fallföretag.

3.1 Datainsamling

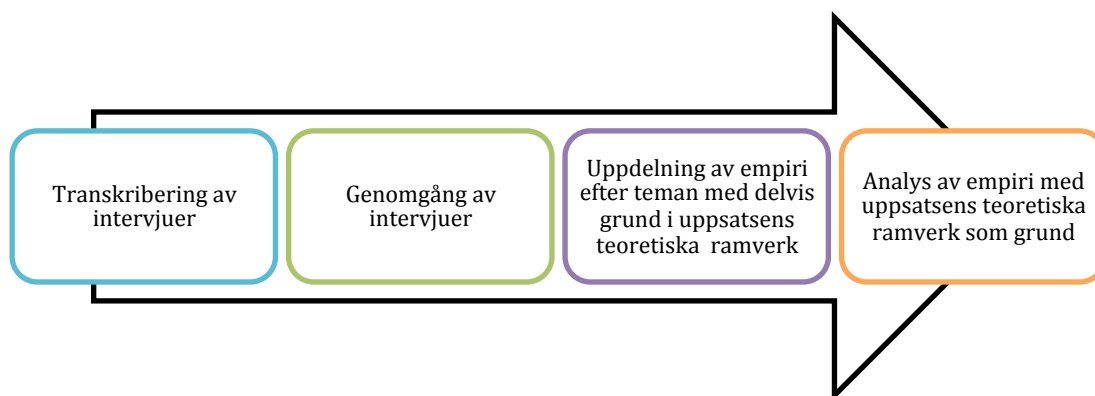
En kvalitativ fallstudie har gjorts på två företag för att undersöka och analysera hur det delade ledarskapet kan se ut i mikroföretag. Av hänsyn till enskilda personer har vi i uppsatsen valt att anonymisera företagen och könsneutralisera cheferna. I uppsatsen kallas företagen således för Företag I och Företag II samt chefsparen för Alex-Robin och Charlie-Kim. Valet av en kvalitativ metod berodde på att syftet med studien var att skapa en djupare förståelse för delat ledarskap i mikroföretag där fallstudier lämpar sig väl då de visar på processer och aktiviteter i specifika kontexter (Bryman & Bell 2011). Uppsatsen har haft ett abduktivt förhållningssätt där frågeställningen inte var exakt från början utan växte fram i samspel mellan teori och metod (Patel & Davidsson 2011). På fallföretagen har tidigare intervjuer på 30-60 minuter gjorts med alla anställda: två stycken på Företag I och fyra stycken på Företag II, totalt sex stycken personer. Dessa intervjuer användes till en tidigare tillväxtanalys med en given intervjuguide och till denna uppsats kunde viss information återanvändas.

Inför denna uppsats har fyra stycken nya intervjuer gjorts med de två delägarna tillika delande cheferna på båda företagen. Intervjuerna gjordes enskilt och tog 30-45 minuter vardera. Frågorna i intervjuguiden, se Bilaga 1, var semistrukturerade vilket innebär att intervjuguiden var vägvisare för intervjun men utformad med öppna frågor som lämnar plats för respondenten att själv lyfta fram viktiga faktorer samt ger utrymme för följdfrågor (Bryman & Bell 2011). Intervjuguiden utformades med hänsyn till valt teoriområde med störst vikt vid delat ledarskap från Döös, Wilhelmson och Backström (2010) men gav även utrymme för att studera chefernas ledarskapsstilar genom att cheferna fick möjlighet att beskriva sig själva som chefer och även hur de ser på den andra partens ledarskapsstil. Vid intervjutillfället antecknade en av författarna medan den andre höll i själva intervjun. Intervjuerna spelades in och transkriberades efteråt.

Utöver dessa intervjuer har observationer gjorts på båda företagen två dagar i veckan under drygt åtta månader. På Företag I har observationerna dokumenterats månadsvis då en sammanställning av månadens möten har renskrivits. Observationerna har präglats av diskussioner om etableringsprocesser och även hur ledarna kommunicerar med varandra. Även på Företag II har observationerna dokumenterats månadsvis, där i samband med inlämning av andra uppgifter. Observationerna har även antecknats direkt vid de tillfällen då särskilda händelser eller beteenden har uppmärksammats, vilka framförallt har gällt företagets kultur och kommunikation samt delägarnas ledarskap. Lofland och Lofland (1984) förespråkar deltagande observation då de menar att en genuin bild kan fås av ett företag. Vidare beskriver de att barriärer rivs och mer sanningsenlig information framkommer genom kontakt med personalen på företag, någonting som annars inte hade varit möjligt.

3.2 Dataanalys

Uppsatsens intervjuer med anställda på varje företag, var den huvudsakliga källan till uppsatsens primärdata angående hur det delade ledarskapet beskrivs i fallföretagen. Analysen av primärdata genomfördes med ett systematiskt arbetssätt där intervjuerna initialt transkriberades och därefter arbetades igenom, se Figur 6. Slutligen ordnades den insamlade empirin efter fyra olika teman: *Ledarnas arbetsuppgifter och roller i företaget*, *Synen på delat ledarskap i företaget*, *Synen på sättet att leda* samt *Ledarnas relation och uppfattning om bottenplattan*. Dessa teman framkom tydligt då materialet arbetades igenom och har grund i uppsatsens teoretiska ramverk. Valda teman berör vilken typ av delat ledarskap som har konstruerats i fallföretagen, relationen mellan ledarna vilken behandlas i bottenplattan samt den komplexitet som olika ledarskapsstilar innebär. Uppsatsens teoretiska ramverk utgör även basen för analyskapitlet som finns i uppsatsens senare del. Genomförda intervjuer kompletterades även med observationer inom valda teman, där observationerna har dokumenterats löpande under den tid som har spenderats på respektive företag.



Figur 6: Författarnas egen illustration av Dataanalysens arbetssätt. Figuren har ursprung från Bryman och Bell (2011, s.583)

3.3 Metodkritik

Observationer har gjorts under två dagar i veckan vilket betyder att det fortfarande förekommer händelser under de övriga tre dagarna, någonting som inte tas med i uppsatsen. Samtidigt kan företaget vilja visa upp en bättre sida under själva observationerna, vilket Bryman och Bell (2011) skriver som en potentiell risk för uppsatsens validitet. För att undvika detta utgör majoriteten av observationerna återkommande situationer och beteenden på företagen. I intervjuerna kan det även förekomma brister, exempelvis att de intervjuade känner att de borde svara någonting som är mer *rätt* än det som de vill svara eller att de svarar på en fråga som de inte har förstått fullt ut. För att undvika detta utformades intervjuguiden efter en semistruktur där det lämnades utrymme för respondenten att själv vara med att styra intervjun och få utrymme att beskriva sin egen uppfattning av frågorna samt kunna ställa följdfrågor vid eventuella osäkerheter (Bryman & Bell 2011).

Yin (2009) betonar vikten av att vara objektiv, någonting som är svårt om mycket tid har spenderas på plats i ett företag. Då studien är gjord på företag som ingår i en utbildning, har vikten och medvetenheten av objektivitet varit stor och det finns inget syfte till att försköna

eller svartmåla någonting. Denna uppsats har använts sig av olika insamlingskällor, både intervjuer och observationer, någonting som Yin (2009) menar ökar objektiviteten eftersom informationen då blir mer trovärdig.

3.4 Företagsbeskrivning

Uppsatsens båda fallföretag har två chefer vardera vilka även är delägare och arbetar i företagen. Ledarna har ett nära samarbete mellan sig samtidigt som de har viss uppdelning i arbetsuppgifter, ansvar och beslutsfattande. I båda fallföretagen har aktuell chefsituation uppstått till stor del på grund av att de är just delägare, vilket inte har studerats nämnvärt i tidigare studier om delat ledarskap. På liknande sätt har mikroföretag inte varit i fokus i tidigare studier och då fallföretagen är mikroföretag ansågs detta vara intressant att undersöka vidare för att se vad det är som karaktäriserar delat ledarskap i mikroföretag. Inget av fallföretagen är helt nystartade vilket gör dem intressanta för uppsatsens syfte då de har hunnit forma ett ledarskap och därmed kan ge information till studier om delat ledarskap. Uppsatsens fallföretag är anonymiserade och för att ge en bättre förståelse för hur situationen ser ut presenteras nedan de båda företagen var för sig.

3.4.1 Företag I

Företag I verkar inom bemanningsbranschen och står i skrivande stund inför en nyetablering. Bolaget grundades 2012 med erbjudande om att förse den norska marknaden med konsulter inom IT. Etableringen gick inte som önskat vilket tidigt upptäcktes av företagets VD som elva månader senare tog beslutet att avsluta satsningen och företagets operativt ansvarig fick då lämna sin position. Sedan avslutet har sökningen efter en ny affärsidé pågått och är i skrivande stund i upprullning med förväntning om att affärsidén inom snar framtid ska vara utformad.

3.4.2 Företag II

Företag II är ett företag som utvecklar och säljer både appar och komplexa system till andra företag. Företaget har färdiga produkter som kundanpassas och därigenom möjliggör bättre intern och extern kommunikation för andra företag. Företag II har haft olika ägarkonstellationer de senaste tio åren men har sedan 2012 en oförändrad ägarstruktur med befintliga två delägare, vilka även arbetar heltid i företaget. Företaget gör positivt resultat, har en omsättning på några miljoner och har i dagsläget två programmerare anställda utöver de två delägarna.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras insamlad empiri för respektive företag utifrån fyra olika teman: Ledarnas arbetsuppgifter och roller i företaget, Synen på delat ledarskap i företaget, Synen på sättet att leda samt Ledarnas relation och uppfattning om bottenplattan. För att ge empirin extra tyngd redogörs intervjuer löpande tillsammans med observationer.

4.1 Företag I

I Företag I arbetar både Alex och Robin vilka även är delägare och aktiva i företagets styrelse. Företaget har inga övriga anställda.

4.1.1 Ledarnas arbetsuppgifter och roller i företaget

Alex och Robin beskriver att de båda sitter i styrelsen och tillsammans arbetar med att driva företaget framåt. Robin berättar att hen är den största ägaren i Företag I och även innehar rollen som styrelseordförande. Vidare beskriver Robin hur hen grundade företaget under hösten 2012 med en stor satsning som dessvärre inte uppnådde önskat resultat och därmed avslutades under 2013. Både Alex och Robin berättar att Företag I nu står inför en ny satsning och att de arbetar med att ta fram en ny affärsidé, parallellt som de söker efter någon som kan ta det operativa ansvaret för företaget. I styrelsen sitter även andra personer men dessa är inte delaktiga i det dagliga arbetet och Robin betonar att hen på sikt kommer fortsätta att vara ägare och styrelseordförande men inte operativt ansvarig. Alex berättar att hen arbetar specifikt med rekrytering inför kommande etablering och att företagets ledarskap i dagsläget inte är helt utformat då en ansvarig för den operativa verksamheten ännu inte är tillsatt. Observationer bekräftar att Alex arbetar med rekrytering och att hen utöver det även har arbetsuppgifter som berör affärsutveckling och tidsplanering medan Robin framförallt arbetar med ekonomi och affärsutveckling. Det har uppmärksammats att Alex och Robin, i vissa av de uppgifter som är tydligt separerade, är lite insatt i den andres område.

Alex beskriver hur hen inte kände Robin innan de började arbeta ihop i Företag I. Alex hörde talas om Robins idé vilken hen tyckte var intressant och kontaktade därefter Robin vilket ledde till att Alex valde att engagera sig i företaget. Observationer visar att det råder en stor tidsbrist i företaget då både Alex och Robin även arbetar med andra uppdrag och företag parallellt med Företag I. Det har även uppmärksammats att tidsbristen tillsammans med frånvaron av en operativt ansvarig verkar vara en bromskloss för företaget då det egentligen inte finns någon som arbetar fullt ut med Företag I.

4.1.2 Synen på delat ledarskap i företaget

Både Alex och Robin anser att de delar ledarskap och Alex beskriver att de dagligen samtalar om frågor rörande företaget. Samtidigt berättar Robin att det delade ledarskapet fungerar bra men att de visserligen inte ännu har varit oense i någon fråga som har diskuterats. Vidare beskriver Robin att företaget i dagsläget inte har någon aktiv verksamhet eller någon anställd utöver de två, vilket även är anledningen till att det är just de som delar på ledarskapet. Enligt Robin kan de båda ge olika signaler i vissa frågor vilket Robin menar skulle kunna undvikas om någon av dem, eller någon helt annan, hade varit operativt ansvarig.

Alex har svårt att komma på några direkta fördelar med delat ledarskap medan Robin beskriver att det är bra då det är två personer som diskuterar fram beslut, någonting som Robin värderar högt. Robin uppskattar att det är upp mot 90 procent av alla småföretag som har delat ledarskap eftersom många av dessa är familjeföretag. Nackdelar med delat ledarskap är enligt Robin framförallt att det finns en risk för att båda cheferna ger olika signaler vilket inte är någonting som Robin anser har varit ett stort problem i deras egna delade ledarskap. Alex beskriver att delat ledarskap inte är optimalt eftersom personliga relationer står i centrum vilket hen anser kan bli en onödig dynamik som kan göra att anställda blir osäkra på vem de ska vända sig till och vem de faktiskt ska lyssna på. Baserat på osäkerheten som uppstår då det finns två chefer, menar Alex att Företag I behöver en operativ ledare som har det dagliga ansvaret och som är ansvarsfull, driven och kunnig. Alex fortsätter att beskriva andra nackdelar som att beslutsfattandet tar längre tid och att det finns risk för att missa saker som en följd av bristande kommunikation.

Robin betonar att det behövs avtal mellan personer när det är flera inblandade, då det förr eller senare kommer att uppstå tillfällen då åsikter inte går ihop vilket kan underlättas av avtal. Robin beskriver att hans tidigare erfarenheter som företagscoach har visat att det nästan alltid är i avsaknad av avtal som det brister, vilket kan leda till ovänskap eller att verksamheten avvecklas då ledarna vill åt olika håll. Robin menar att det är vanligt att företagare bara tänker på sig själva men glömmer att företaget är en juridisk person, någonting som leder till att många ofta utelämnar vad som händer i de fall då parterna går isär. Detta menar Robin är anledningen till att de själva skrev avtal direkt i uppstarten för att därigenom vara proaktiva för framtida händelser. Robin avslutar med att beskriva en särskild svårighet som uppstår i företag där två personer äger hälften var, eftersom ingen då har sista ordet i en diskussion.

4.1.3 Synen på sättet att leda

Robin kan inte svara på hur hen ser på sig själv som ledare men berättar att det i sin ledarroll är viktigt att motivera, coacha och följa upp hur det går för medlemmarna i gruppen. Robin fortsätter att berätta hur hen alltid tror bra om människor fram till dess att motsatsen bevisas. Alex beskriver att Robin mer är en utvecklare än en förvaltare och Alex anser att Robin är väldigt erfaren då det kommer till utveckling av bolag och etablering. Vidare fortsätter Alex att berätta att Robins främsta egenskap är att få saker att hända men att hen även är bra på att tänka utanför boxen vilket är där som de båda hittar varandra. Det har även uppmärksammats att Robin besitter mycket erfarenheter, någonting som hen gärna uttrycker för andra.

Alex beskriver sitt eget ledarskap som någonting under ständig utveckling och att hen numera upplever en större trygghet i ledarrollen. Vidare berättar Alex att hen vill fortsätta att utveckla sitt ledarskap då det är roligt, spännande och utvecklande. Alex anser sig ha en öppenhet för att prova nya insikter och idéer, och ser huvudsakligen sig själv som en utvecklare och inte en förvaltare. Alex beskriver även sig själv som resultatinkriktad och någon som prioriterar att arbetet i ett projekt uppnår önskat resultat. Robin framställer Alex som en eftertänksam och ödmjuk ledare som lyssnar, tar till sig information och därefter bemöter det med förståelse vilket i sin tur mynnar ut i idéer. Även observationer styrker att Alex har mycket idéer och är

kreativ, samtidigt som hen faktiskt förstår vad som går att realisera eller inte. Det har även visat sig att Alex är en analyserande person som inte ger sig in i en diskussion förrän hen har någonting välgrundat att säga.

4.1.4 Ledarnas relation och uppfattning om bottenplattan

Både Alex och Robin berättar att deras relation är god och innehåller ett högt förtroende för varandra. Alex menar att detta förtroende kommer från att de båda lyssnar på varandra och värdesätter den andres tankar och åsikter. Vidare beskriver Alex att man kan jämföra delat ledarskap med ett äktenskap och hen menar att det måste finnas ett stort förtroende för varandra då personligt kommer att blandas med arbete. Robin beskriver hur de litar på varandra fullt ut, att de ofta återkopplar till varandra och att de båda är öppna mot den andra i den mån som det behövs. Observationer visar dock att det finns vissa svagheter i kommunikationen mellan de båda cheferna. Ett specifikt tillfälle då detta uppmärksammades var under ett möte med extern part där endast Robin var närvarande. Mötet var viktigt då det gällde framtida utveckling men då det rörde en av Alex specialkompetenser och Alex själv inte kunde närvara, uppnådde mötet inte sitt fulla ändamål.

Både Alex och Robin upplever att det finns en prestigelöshet i företaget, någonting som Robin tror kan bero på att hen är äldre än Alex. Däremot anser varken Alex eller Robin att de har diskuterat vilka värderingar som företaget ska stå för, men Alex upplever att de båda är överens om det mesta och att de delar moraliska åsikter även fast de har olika ledarskapsstilar. Robin är inte övertygad om att de har samma värderingar eller hanterar människor lika, utan beskriver sig själv som någon som tar snabba beslut medan Alex är mer tålmodig och eftertänksam. Robin fortsätter genom att beskriva en situation då deras åsikter gick isär gällande den tidigare satsningen och uppsägningen av dåvarande VD. Robin tog snabbt beslutet med uppsägningen medan Alex egentligen ville ge personen en till chans att göra det rätt. Situationen följdes av Robins beslut med uppsägning och även fast Alex ursprungligen ville vänta så berättar Robin att de nu i efterhand är överens om att det faktiskt var rätt beslut som togs. I observationer upplevs det även att det inte finns en enad bild över varför företaget finns till eller vad ändamålet med företaget är, någonting som har visat sig då företagets mål har diskuterats enskilt med var och en av cheferna. I de fall där kommande etableringar har diskuterats, har det även uppmärksammats att Alex och Robins förväntningar på företaget går isär.

4.2 Företag II

I Företag II arbetar delägarna Charlie och Kim heltid och utöver dessa två har företaget ytterligare två anställda.

4.2.1 Ledarnas arbetsuppgifter och roller i företaget

Både Charlie och Kim beskriver hur den aktuella situationen ser ut i Företag II och att de båda två är delägare i företaget. För några år sedan blev Kim tillfrågad om hen kunde få fart på företaget som Charlie varit med och startat, och efter olika ägarkonstellationer äger de nu 50 procent vardera, en uppdelning som enligt Kim var ett aktivt val. Båda delägarna beskriver att det är Kim som agerar chef på företaget och att hen utöver daglig drift arbetar framförallt med sälj och marknad. Charlie poängterar att hen inte anser sig vara så mycket av

en projektledare och att hen i dagsläget inte har en konkret ledande roll, samtidigt berättar Charlie att hen formellt är VD men att det lika gärna hade kunnat vara Kim. Observationer styrker att Charlie och Kim har vitt skilda kompetenser och olika arbetsuppgifter där Kim arbetar med frågor som rör marknad, sälj, ekonomi och affärsutveckling medan Charlie framförallt programmerar och är tekniskt ansvarig. Det har även uppmärksammats att arbetsuppgifter som rör företaget men inte egentligen gäller sälj, marknad eller programmering oftast hamnar hos Kim. Observationer visar även att Kim vill säkerställa Charlies uppgifter för att se att de blir som tänkt, medan Charlie sällan säkerställer Kims. Vid större beslut diskuterar delägarna med varandra även om observationerna samtidigt visar att de inte alltid verkar se på detta som att de är två i besluten.

Det har uppmärksammats att Charlie och Kim tidigare arbetade mer tillsammans men att de efter vissa problem numera har en tydligare ansvarsfördelning där exempelvis personalansvar hamnade hos Kim. Denna förändring kommunicerades dock inte riktigt och det har observerats att företaget generellt inte är särskilt bra på att kommunicera ut information till anställda. Vidare satte Företag II för första gången mål detta år, men saknar fortfarande exempelvis både en aktuell vision och värdeord, någonting som får uttryck i att anställda på företaget har lite information om hur de bör bete sig, vart företaget är på väg och hur företaget ska göra för att ta sig dit. Det har även observerats att det avstånd som finns mellan Kim och programmerarnas kunskapsområden kompletteras av ett faktiskt avstånd då Kim sitter i ett rum och alla programmerare, inklusive Charlie, sitter i ett annat. Charlie berättar att hen tycker att det känns som att det ibland är Kim mot programmerarna, istället för alla anställda mot kunderna. Observationer bekräftar att det till viss del finns ett etablerat vi-och-dem-tänk mellan Kim och programmerarna då man på företaget indirekt pratar om Kim och hans uppgifter samt programmerarna och deras arbete. Då Kim är mer tydlig och affärsorienterad upplevs hen som den som bestämmer mest på företaget, vilket gör att det uppfattas som att det även finns en hierarkisk skillnad mellan delägarna.

4.2.2 Synen på delat ledarskap i företaget

Varken Charlie eller Kim anser att de delar på ledarskapet och Charlie beskriver Kim som företagets chef och sig själv mer som ett bollplank och därmed inte en beslutsfattare medan Kim anser att Charlie är tekniskt ansvarig och inte en strategisk beslutsfattare. Samtidigt berättar Kim att hen vid stora beslut bollar med Charlie, någonting som hen ibland gör bara för att leda sig själv och tänka sina tankar en gång till. Charlie beskriver att hen är delaktig i större beslut som exempelvis nyanställning eller nya produkter, men att det dagliga arbetet sköts av Kim och att Charlie ser sig som en form av back-up som träder in i de fall då Kim inte är på plats. Kim beskriver att den uppdelning som finns gällande arbetsuppgifter är någonting som mer eller mindre alltid har funnits och att det var någonting som fungerade bra när de bara var två men att problemen tillkommit nu när de har blivit fler. Charlie menar att anledningen till att det framförallt är Kim som har chefsrollen är för att hen är bra på att ta tag i saker och dela ut uppgifter. Kim berättar att anledningen till att hen är chef är för att hen gör allting utom ansvarar för tekniken, vilket är Charlies uppgift. De båda är överens om att den uppdelning som finns idag är mer uttalad nu än tidigare då de bara körde på.

Delägarna berättar att den största fördelen med delat ledarskap är att man kan bolla med någon och Kim beskriver att det inte alltid är Charlie som hen bollar med utan att det även kan vara den person som är mest insatt i ämnet. Charlie tar även upp att om man är flera ledare så kan man fokusera på det som man är bra på samtidigt som en nackdel kan vara att det är *för* många inblandade i besluten. Charlie förtydligar att om Kim exempelvis leder någonting som Charlie inte fullt ut håller med om så behöver de prata vidare om saken för att bli överens. Kim beskriver att en nackdel med delat ledarskap är att man får en bra bild av sina egna uppgifter men inte den andres, exempelvis anser Kim att hen själv visserligen är strategisk och arbetar med produktutveckling men att hen inte har full förståelse för hur det praktiskt går till. En annan nackdel kan enligt Kim vara att anställda vänder sig till den chef som de tror ger det svar som de vill ha, samtidigt som Kim hoppas att anställda även kan känna en trygghet i att ha flera involverade personer runt sig.

Kim avslutar med att betona att det är bra att ha någon att bolla med och att det måste vara väldigt tydligt med vem som gör vad så att det även blir tydligt för anställda. Hen menar att det är viktigt att anställda vet vem det är som faktiskt är chef. I intervjuer med medarbetarna på företaget framkommer det även att medarbetarna anser att situationen med delägarna är rörig och att de inte alltid vet vem eller vilka det är som är chef eller ansvarig för olika områden. Den ena medarbetaren berättar även att det är lättast att fråga Charlie om saker eftersom svaret oftare blir positivt. Observationer har även uppmärksammat framförallt en situation där det framkom att samma medarbetare bett Charlie om ledighet och enligt Charlie fått svar om ta det med Kim. Medarbetaren pratade dock aldrig med Kim utan dök plötsligt inte upp på arbetsplatsen eftersom medarbetaren då var ledig och på semester.

4.2.3 Synen på sättet att leda

Varken Charlie eller Kim tycker att de själva eller den andre är en naturlig ledare och Kim menar att det är först nu på slutet som de har börjat identifiera vad de faktiskt är bra på och inte. Kim beskriver visserligen sig själv som en säljare i grund och botten men berättar även att det är hen själv som bestämmer och mikrostyr de andra. Kim hoppas att hen är en hård och rättvis ledare då hen lägger vikt vid att försöka vara ödmjuk och att se till att företaget håller vad de har lovat. Charlie beskriver Kim som en chef som kan vara för direkt på och någon som inte håller igen, någonting som Charlie upplever kan vara jobbigt för framförallt nyanställda. Samtidigt menar Charlie att Kim är duktig på att få saker att hända och sätta upp höga projektmål. Observationer visar att Kim som chef är snabb och rakt på sak vilket gör att hen kan ta jobbiga samtal, se till att saker händer, lätt knyta kontakter och måla upp en inspirerande bild av framtiden. Det har förekommit att Kim har höjt rösten och blivit upprörd då deadlines har missats.

Kim berättar att Charlie är tekniskt ansvarig och agerar mentor åt programmerarna. Vidare beskriver Kim att Charlie är en bra person som förstärker positivt på företaget, men att Charlie har problem med att sätta ner foten, säga ifrån eller styra upp saker. Charlie anser sig inte vara en ledare och beskriver en chef som en person som bestämmer och styr upp medan hen själv framförallt är programmerare. Samtidigt beskriver Charlie att hen aktivt motiverar de andra programmerarna genom att vara positiv och inspirerande och att hen undviker att

vara gnällig och sur. Vidare beskriver Charlie att det är viktigt att som ledare vara seriös och någon som tas på allvar, någonting som har observerats att ibland ha varit en svårighet för Charlie. Observationer bekräftar även att det för Charlie är svårare att ta konflikter samtidigt som hans lugna sätt att motivera och inspirera anställda är av stor vikt för skapandet av en positiv och bra stämning på företaget.

4.2.4 Ledarnas relation och uppfattning om bottenplattan

Både Charlie och Kim beskriver att relationen mellan dem är bra och Charlie berättar att trots att de inte umgås särskilt mycket utanför arbetet så är det trevligt när det väl händer. Charlie fortsätter att berätta att de båda professionellt är väldigt olika men att de ändå fungerar bra ihop. Båda delägarna berättar att de skulle vilja ha en riktig VD på företaget alternativt en projektledare eller en kontorschef. Denna rekrytering tror Charlie skulle leda till en bättre relation mellan delägarna eftersom de då skulle kunna fokusera på sina riktiga uppgifter, tillskillnad mot idag då alla har fullt upp. På liknande sätt beskriver Kim att en sådan rekrytering skulle leda till att både hen och Charlie får släppa saker till andra, fokusera på det som de är bra på och att arbetet för programmerarna skulle styras upp.

Båda delägarna anser att det från eget håll finns en prestigelöshet och ett förtroende mot den andre, men att de samtidigt är osäkra på om den andre tycker likadant. Båda beskriver att förtroendet till viss del är naggat i kanten och lite förlorat, vilket Charlie berättar att hen tror kan bero på missade deadlines. Kim beskriver att hen tror att förtroendet kommer att bli bättre med tiden då det i grund och botten är väldigt starkt. Observationer visar att Charlie och Kim både prioriterar och drivs av olika saker vilket till viss del beror på att de har olika arbetsuppgifter. För Kim ligger fokus i resultat och leverans samtidigt som Charlie även förhöjer stämningen på kontoret.

Båda delägarna berättar att de har diskuterat vad som ska hända med Företag II och hur ledarskapet ska se ut. Båda menar att de är överens gällande vart de ska men Kim betonar att de har olika synsätt på hur företaget ska drivas, vad deras egen roll är och hur deras agerande är av betydelse för ledarskapet. Observationer har uppmärksammat att det finns kommunikationsbrister mellan Charlie och Kim, någonting som till viss del verkar bero på att de inte kommunicerar fullt ut med varandra, men även att de inte förstår den andra. Det förekommer även att Charlie och Kim omedvetet inte kommunicerar tydligt mot resterande anställda, vilket har gjort att förvirring ibland har uppstått.

5. Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras insamlad empiri med hjälp av vald teori. Teorin kommer framförallt från de tidigare studier som är gjorda av Döös, Wilhelmson och Backström inom delat ledarskap, vilka utgör grunden i uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet följer den uppdelning som finns i uppsatsens teoretiska referensram och börjar således med att gå igenom bottenplattan och dess tre delar prestigelöshet, förtroende cheferna emellan och gemensamma värderingar. Därefter diskuteras vikten av att arbeta kontinuerligt med bottenplattan följt av en analys där fallföretagens typ av delat ledarskap fastställs. Slutligen analyseras den komplexitet som uppstår då olikheter och olika ledarskapsstilar ska bemästras, för att därefter avsluta kapitlet med en kort sammanfattning av analysen.

5.1 Bottenplattan

Att dela ledarskap är någonting som enligt Döös, Wilhelmson och Backström (2010) kräver mycket från de delaktiga i form av tid, energi och kommunikation. Uppsatsens fallföretag uppfattas ha svårt att arbeta som *ledning*, framförallt då cheferna inte fullt ut ser vikten av att ha kontinuerliga samtal angående det delade ledarskapet och vi uppfattar därför att de tar många av sina beslut och diskussioner informellt vilket även tros leda till problem. Döös, Wilhelmson och Backström (2010) lyfter vikten av att arbeta kontinuerligt med sin bottenplatta för att vårda och skapa rätt förutsättningar för det delade ledarskapet. Att som Företag II gå från att enbart vara delägare som har ett företag ihop, till att bli ett litet företag med anställda anser vi kräver upprättande och formaliserande av en organisationsstruktur. Bottenplattan kan vara en del av detta då den enligt Döös, Wilhelmson och Backström (2010) ökar chefernas förståelse för varandra genom att de kontinuerligt lyssnar och tänker högt tillsammans. På samma sätt som Företag II uppmärksammade tidigare okända problem vid detta skede, anser vi att problem skulle kunna bli påtagliga eller att problem skulle kunna undvikas om en informell struktur formaliseras och därefter kommuniceras.

Vid djupare analys av bottenplattan hos de båda fallföretagen visar det sig att Företag I anser sig inneha en prestigelöshet, ett förtroende för varandra samt gemensamma värderingar. Däremot visar intervjuerna att detta inte är uttalat dem emellan och att de gemensamma värderingarna baseras på en känsla och inte är någonting som de faktiskt har diskuterat med varandra. Ledarskapet mellan Alex och Robin verkar fungera ganska bra, samtidigt som Robin betonar att de hittills inte har varit oense om någonting. I Företag II finns en osäkerhet kring prestigelösheten som beror på att båda cheferna anser sig själva vara prestigelösa men är osäkra på om den andre parten anser sig ha en prestigelöshet. Föregående är ett exempel som visar på att det finns osäkerheter inom en av bottenplattans delar (Döös, Wilhelmson & Backström 2010) vilket för med sig att bottenplattan inte är stabil och väl förankrad i företaget. Cheferna i Företag II anser att det finns ett starkt grundförtroende mellan dem men att det till viss del har minskat, vilket framförallt beror på otydlighet i förväntning, ansvar och leverans.

Chefsparet i Företag II har diskuterat deras ledarskap och vart företaget är på väg. De anser att gemensamma värderingar finns gällande vart företaget är på väg men att det finns

oenigheter gällande hur det ska gå till samt deras eget ledarskap. Den beskrivna situationen kan ha en möjlig lösning i relation till bottenplattan, eftersom cheferna inte är helt överens gällande de gemensamma värderingarna. För att Företag II ska reda ut sina oenigheter är det viktigt att påbörja arbetet med att fastställa bolagets gemensamma värderingar för att säkerställa den delen i Döös, Wilhelmson och Backströms (2010) bottenplatta. Den stora skillnaden mellan Företag I och II är att man i Företag II har viss problematik och är olika som individer och chefer, men att man samtidigt diskuterar detta och har en hög medvetandegrad. Skillnaden mellan individerna uppfattas inte lika märkbar i Företag I då ledarna använder sina olikheter i diskussioner och säkerställning av beslut, samtidigt som de anger att de inte har diskuterat de gemensamma värderingarna ännu.

Utöver att alla delar i bottenplattan ska finnas, är en förutsättning för ett fungerande delat ledarskap även att bottenplattan hålls vid liv genom att vara kontinuerligt uppdaterad (Döös, Wilhelmson & Backström 2010). I de studerade fallföretagen är detta en stor utmaning då cheferna i dagsläget inte kontinuerligt diskuterar bottenplattan och dessutom har stor tidsbrist. Tidigare studier tar visserligen upp tidsbrist som en svårighet (Döös, Wilhelmson & Backström 2010; Holmberg & Söderlind 2004), men tidsbristen får inte det utrymme som vi anser att den bör få. I de studerade fallföretagen är tidsbristen ett påtagligt hinder och för att cheferna ska ta sig tid till att arbeta med bottenplattan behöver de bli informerade både om vilka fördelar arbetet för med sig samt hur det ska genomföras. Vår uppfattning efter genomförd studie är att det bör finnas starka motiv till att lägga tid på arbetet med bottenplattan, vilket kan underlättas om det finns en arbetsguide för detta.

Cheferna i de två fallföretagen är dessutom delägare vilket betyder att det delade ledarskapet även innefattar delägarskap. Döös, Wilhelmson och Backström (2010) menar att det finns en förstärkningseffekt då dessa två sammanfaller, vilket gör att problem blir större och det positiva förstärks. Detta stärker ytterligare behovet av att genomföra ett gediget arbete med bottenplattan för att därigenom kunna utnyttja förstärkningseffekten på bästa sätt. Bottenplattan behöver bli väl förankrad i företagen då vår studie visar att det finns många osäkerheter kring bottenplattans delar, vilka behöver redas ut för att undvika problem. Om företagen inte säkerställer bottenplattan kan de missa fördelar med det delade ledarskapet, exempelvis att de båda inte är så insatta i varandras arbete att de med lätthet kan ersätta den andra ledaren vid behov. Bottenplattan är som tidigare nämnts, central i delat ledarskap och dess kontinuitet är viktig för ett väl fungerande ledarskap. I uppsatsens båda fallföretag finns det en uppfattning om var företagen står gällande bottenplattans tre delar men det finns även en problematik kring hur väl förankrad den är i företagen.

5.2 Typ av delat ledarskap

För att förstå det delade ledarskapet i fallföretagen har vi undersökt vilka typer av delat ledarskap som konstrueras utifrån Döös, Wilhelmson och Backströms (2010) uppdelning.

I Företag I poängteras vikten av att ha juridiska avtal som beskriver vad som händer i företaget vid eventuellt avslut, någonting som även Döös, Wilhelmson och Backström (2010) anser vara viktigt då företag redan från början bör förbereda för bra avslut. Robin i Företag I

betonar olämpligheten i att ha delägare som äger lika stor andel eftersom det då kan uppstå situationer där oenighet råder och ingen därmed får sista ordet. Denna tanke är tvärtom i Företag II, där ett aktivt val var att ha en helt jämn ägandesituation för att därigenom uppnå en jämlikhet mellan de två ägarna. Vi anser att företagen skiljer sig åt genom att det i Företag I inte finns en jämlik situation från början medan Företag II aktivt har valt att börja på samma nivå samtidigt som de båda fallföretagen arbetar på motsatt sätt i det dagliga arbetet.

Alex och Robin i Företag I har en hierarkisk skillnad då de inte äger lika stora andelar i företaget, samtidigt som chefsparet eftersträvar jämlikhet i sitt dagliga arbete. Robin är formellt överställd Alex då Robin både är största ägare och VD, vilket gör att ansvar och befogenheter kan ses som uppdelade dem emellan. Arbetsuppgifter delas till viss del då chefsparet både har egna och gemensamma arbetsuppgifter, men då båda ledarna är med vid beslutsfattning anser vi att Alex och Robin praktiserar det som Döös, Wilhelmson och Backström (2010) kallar för skuggledarskap då de till viss del delar arbetsuppgifter men har en hierarkisk skillnad dem emellan. Chefsparet anser själva att de delar ledarskap men berättar om en framtida rekrytering där en operativt ansvarig ska överta den dagliga driften, någonting som kan komma att påverka deras ledarskap.

Samtidigt som Företag I har en ojämna ägandefördelning, har Företag II en jämlik utgångspunkt där chefsparet äger 50 procent vardera. I det dagliga arbetet finns numera en mer hierarkisk och uppdelad situation mellan Charlie och Kim, vilket är ett resultat av att interna problem uppstod då företaget anställde personal. Chefsparet löste problemen genom att allt mer tydliggöra arbetsfördelning samt ansvar och befogenheter dem emellan. En intressant iakttagelse är att chefsparet inte själva anser sig dela ledarskap, vilket tros bero på deras tidigare dåliga erfarenheter av att arbeta mer gemensamt. Deras ovilja till delat ledarskap skulle även kunna förklaras av den förväntning som Döös, Wilhelmson och Backström (2010) diskuterar, där chefen förväntas att vara en person och inte två. Med grund i observationer och chefsparets beskrivning av vad som karakteriserar deras arbete, anser vi att Företag II praktiserar ett matrisledarskap då cheferna visserligen ansvarar för skilda arbetsområden men samtidigt är beroende av varandra.

Döös, Wilhelmson och Backström (2010) anger att en av fördelarna med delat ledarskap är att det finns någon att tänka högt med, någonting som chefsparet i Företag II och Robin i Företag I är eniga i. Även fast båda fallföretagen har ledarskap där ansvar och befogenheter är uppdelade, kan de ändå dra nytta av att ha någon annan att bolla med. Då det är svårt för en person att vara bra på och inneha kunskap om allt, kan de två ledarna istället komplettera varandra med sina spetskunskaper. Detta kan tänkas ge beslut en högre förankring i företaget än om beslut tas från endast en ledare som har mer begränsade kunskaper. Samtidigt beskriver Döös, Wilhelmson och Backström (2010) att delande chefer kan få utveckling både på personlig och på professionell nivå, någonting som sker i högre grad desto mer som ledarskapet delas. Utifrån detta bör Företag I kunna få en större personlig- och professionell utveckling än Företag II, eftersom Alex och Robin har ett skuggledarskap vilket innebär att de har ett mer delat ledarskap än det matrisledarskap som Charlie och Kim har.

Denna studie har påvisat att synen och utförandet av delat ledarskap skiljer sig åt både mellan fallföretagen och mellan cheferna. Denna skillnad stärker Döös, Wilhelmson och Backströms (2010) tidigare studier och påståenden om att det är viktigt att delande chefer redogör för hur de gemensamt ska dela på ledarskapet för att därigenom bemästra både möjligheter och fallgropar i det delade ledarskapet.

5.3 Bemästra olikheter och skilda ledarskapsstilar

Enligt Döös, Wilhelmson och Backströms (2010) definition innebär delat ledarskap att minst två chefer delar ledarskap, vilket betyder att minst två personers olikheter och ledarskapsstilar kommer att behöva samverka. Som Döös, Wilhelmson och Backström (2010) påpekar, kan olikheter vara det som gör att det delade ledarskapet blir extra starkt, samtidigt som det även kan vara det som gör att ett delat ledarskap inte fungerar. Att bemästra olikheter och skilda ledarskapsstilar kan vara problematiskt och tidskrävande, samtidigt som det ibland är nödvändigt.

I Företag I är Robin en erfaren person som är bra på att få saker att hända och tänka nytt, samtidigt som hen själv har svårt att beskriva sig själv som ledare. Detta anser vi är problematiskt då det blir svårt för chefsparet att komplettera varandra och använda sina styrkor samtidigt som de arbetar med sina svagheter, en utmaning som även Vera och Crossan (2004) lyfter som någonting vilket en ideal ledare klarar av. Vidare är Robin en tydlig person som tar snabba beslut medan Alex är mer lugn och eftertänksam vilket gör att Alex inte framstår som en lika tydlig personlighet.

I Företag II anser sig ingen av cheferna vara en naturlig ledare och ingen av dem vill heller leda. Kim är rak, tydlig och uppfattas vara bra på målstyrning, samtidigt som Charlie arbetar mer inifrån och motiverar anställda samt bidrar till en god stämning på kontoret. Ledarnas olika styrkor och roller gör att det uppfattas som att det finns en hierarkisk skillnad dem emellan. Både Vera och Crossan (2004) och Beer och Nohria (2000) menar att det är fördelaktigt för chefer att kunna bemästra olika ledarskapsroller. Detta anser vi för med sig att chefsparets olika roller i sig inte är ett problem, utan kan vara deras styrka om de lyckas bemästra olikheterna. Det val som Företag II har gjort till att gå mot ett mer hierarkiskt ledarskap tydliggör vilken ledare som har ansvar för respektive område för både de själva och för medarbetarna, någonting som tidigare var ett problem på företaget. Döös, Wilhelmson och Backström (2010) menar att otydlighet kan vara en nackdel och utifrån denna aspekt anser vi att det val som Företag II har gjort är till deras fördel då de förtydligar situationen för både sig själva och medarbetarna.

Att vara olika som ledare kan vara fördelaktigt men vi ser en risk med detta vilket Beer och Nohria (2000) även lyfter. Risken är att endast få det negativa ur två ledarskapsstilar och därmed gå miste om det positiva. Vi ställer oss osäkra till om två olika ledarskapsstilar kan fungera om det inte sker ett kontinuerligt arbete med gemensamma värderingar i bottenplattan. I uppsatsens fallföretag leder chefsparen på olika sätt samtidigt som det finns brist i kommunikationen. I Företag I har det inte förekommit någon diskussion angående

vilket ledarskap som ska prägla verksamheten, medan cheferna i Företag II har diskuterat detta och är medvetna om att de leder på olika sätt.

Avslutningsvis betonar Beer och Nohria (2000) att ledare bör ha vilja, kunskap och erfarenhet för att klara av att bemästra olika ledarskapsstilar. Samtidigt menar Vera och Crossan (2004) att chefer har olika värderingar, preferenser och inriktning vilket gör att deras förmåga att kunna bemästra olika roller varierar, en problematik som även Goleman (2000) lyfter. Vi anser således att det är av stor vikt för delande chefer att kontinuerligt arbeta med Döös, Wilhelmson och Backströms (2010) bottenplatta och säkerställa att cheferna har gemensamma värderingar för hur de tillsammans ska leda företaget på ett fördelaktigt sätt där de kan stärka varandra i ledarskapet.

5.4 Sammanfattning

Analysens första del visar att det finns en problematik i båda fallföretagen vilken kan härledas till att bottenplattans olika delar varken är påbörjade eller genomarbetade. Analysen ger därför stöd för tidigare studiers rekommendationer att arbeta med dessa aspekter av ledarskapet och att även fortsätta arbeta med bottenplattan kontinuerligt, detta trots att båda fallföretagen har stor tidsbrist. I analysens andra del diskuteras att synen och utförandet av delat ledarskap skiljer sig åt både mellan fallföretagen och mellan cheferna då de har två olika typer av delat ledarskap. I Företag I praktiseras ett skuggledarskap och i Företag II ett matrisledarskap där båda företagen har skilda ansvar och befogenheter mellan cheferna. Gemensamt för båda fallföretagen är att den största fördelen med delat ledarskap är att cheferna får någon att ventilera med och även tillgång till kunskap som de själva inte besitter. Analysens sista del visar att det är en utmaning att bemästra olika ledarskapsstilar, samtidigt som förmågan att göra detta blir en stor tillgång i företaget. Analysen visar att arbetet fördelaktigt kan påbörjas i respektive företags arbete med bottenplattan, för att undvika att en situation fås där olikheternas negativa delar blir mer framträdande än de positiva.

6. Slutsats

I kapitlet beskrivs uppsatsens slutsats baserad på analys och diskussion genom uppsatsens frågeställningar, därefter poängteras uppsatsens bidrag för att slutligen beskriva de förslag inom framtida forskning som uppsatsen har mynnat ut i.

Denna kvalitativa uppsats har undersökt delat ledarskap i mikroföretag och studerat två fallföretag. Syftet med uppsatsen har varit att undersöka hur delat ledarskap konstrueras och fungerar i mikroföretag samt uppmärksamma hur olika ledarskapsstilar påverkar det delade ledarskapet. Då delat ledarskap är ett relativt utforskat område med tidigare studier framförallt inom små och medelstora företag har syftet även varit att bidra till forskningen kring delat ledarskap i mikroföretag. För att besvara syftet har två frågor formulerats vilka besvaras separat nedan.

Vad karaktäriserar delat ledarskap i mikroföretag?

I studiens fallföretag arbetar delägarna i mikroföretagen med delat ledarskap då de naturligt rådfrågar varandra och är genuint intresserade i hur det går för företaget, någonting som samtidigt inte verkar betyda att de aktivt har tagit ett beslut om att dela på ledarskapet. Fallföretagen har olika typer av delat ledarskap vilket styrker tidigare studiers tankar om att varje företag själv vet bäst hur de bör leda. Den tidsbrist som har observerats i de studerade mikroföretagen karaktäriserar det största problemet, då det leder till att cheferna inte har tid till att arbeta med bottenplattan, samtidigt som avsaknaden av ett formellt beslutat delat ledarskap även bidrar till att de inte är genomdiskuterade i alla frågor från början. Denna tidsbrist är ett stort problem då det delade ledarskapet inte kan säkerställas och därför bör denna aspekt få större utrymme i informationen kring delat ledarskap.

Uppsatsen visar även att delat ledarskap i mikroföretag kan vara positivt och att delande chefer kan få ut mycket av varandra. Den absolut största fördelen med delat ledarskap är att cheferna får goda möjligheter att ventilera tankar och beslut med en annan part vilken anses vara mycket fördelaktigt. Tack vare denna ventilerings användning använder cheferna inte enbart sin egen kunskap i beslutsfattande utan de får även perspektiv från den andra ledaren. Genom delat ledarskap får ledarskapet en förstärkningseffekt och en kunskapsstillförsel vilket sker i samarbetet mellan två chefer. För att förstärka det positiva med delat ledarskap blir det således viktigt för mikroföretag att ventilera bottenplattan och att formalisera ledarskapet i de fall där detta inte har gjorts.

Vilken påverkan har olika ledarskapsstilar i det delade ledarskapet?

I de studerade fallföretagen har en svårighet uppmärksammats kring att vara två som delar på ledarskapet och samtidigt ha varsin skild ledarskapsstil. Att inneha olika ledarskapsstilar är visserligen någonting som i många fall har en positiv påverkan på ledarskapet, samtidigt som det är viktigt att ledarna har gemensamma värderingar för hur företaget ska styras. För att bemästra olikheter och skilda ledarskapsstilar är arbetet med bottenplattan viktigt och då fallföretagen saknar ett kontinuerligt arbete och inte är överens om hur de ska leda företaget, uppnås inte helt de positiva effekter som finns gällande att bemästra olika ledarskapsstilar.

6.1 Studiens bidrag och förslag till fortsatt forskning

Då det finns lite forskning genomförd på delat ledarskap kan det tänkas att begreppet kommer att utvecklas i takt med att fler väljer att studera området och därmed bidra till att öka graden av ledare som formellt uttalar att de har ett delat ledarskap. Vår studie inom delat ledarskap i mikroföretag har bidragit med ytterligare förståelse kring delat ledarskap och specifikt inom mikroföretag. I uppsatsens fallföretag uppmärksammades tidsbrist som den största barriären för ett arbete med bottenplattan och det delade ledarskapets förutsättningar. Fler studier inom både delat ledarskap och delat ledarskap i mikroföretag är att föredra, då ämnet fortfarande kan anses vara relativt outforskat. Fler studier kan även bidra med en ökad normalisering av att ledarskap inte behöver utföras av enbart en person, utan fördelaktigt av flera.

Denna uppsats har även studerat hur olikheter och skilda ledarskapsstilar påverkar det delade ledarskapet, vilket i tidigare studier inte har fått särskilt stort utrymme. Detta ämne är någonting som bör studeras vidare då det är oerhört komplext och individuellt, men samtidigt är av stor betydelse för delande chefer. Slutligen önskar vi framtida studier inom delat ledarskap i mikroföretag från medarbetarnas perspektiv, för att därigenom kunna utveckla och förbättra vetskapen kring det delade ledarskapet i mikroföretag.

Källförteckning

Tryckta källor

- Beer, M., Nohria, N. (2000) Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78 (3): 133-141
- Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2:1. Stockholm: Liber
- Döös, M., Hansson, M., Backström, T., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2005) Delat ledarskap i svenskt arbetsliv: kartläggning av förekomst och chefers inställning. *Arbetsliv i omvandling 2005:15*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Döös, M., Wilhelmson, L., Backström, T. (2010) *Chefer i samarbete: Om delat och utvecklande ledarskap*. Uppl 1. Malmö: Liber
- Döös, M., Wilhelmson, L., Backström, T. (2013) *Delat ledarskap: Om chefer i samarbete*. Uppl 2. Malmö: Liber
- Forslund, M. (2013) *Organisering och Ledning*. Uppl 2. Malmö: Liber
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (2): 78-90
- Holmberg, K., Söderlind, E. (2004) *Leda genom att dela: om delat ledarskap i praktiken*. Lidingö: Navigator Dialog
- Isaksson, P. (2008) *Leading companies in a global age: Managing the Swedish way*. Stockholm: Vinnova
- Lofland, J., Lofland, L. H. (1984) *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, Inc
- Northouse, PG. (2013) *Leadership: Theory and practice*. Uppl 6. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications
- Patel, R., Davidsson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Pearce, CL. (2004) The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18 (1): 47-59
- Pearce, CL., Wassenaar, C., & Manz, C. (2014) Is shared leadership the key to responsible leadership? *Academy of Management Perspectives*, 28 (3): 275-288

Sveningsson, S., Alvesson, M. (2010) *Ledarskap*. Uppl. 4. Malmö: Liber

Vera, D., & Crossan, M. (2004) Strategic leadership and organizational learning, *Academy of Management Review*, 29 (2): 222-240

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. Uppl 4. Newbury Park, Calif: Sage Publications

Ylinenpää, H., Johansson, B., Johansson, J. (2006) *Ledning i småföretag*. Lund: Studentlitteratur

Elektroniska källor

Ekonomifakta. 2015. Företagens storlek.

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>

Hämtad 2015-05-03

Tillväxtverket. 2015. EU:s definition av SMF/SME

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/foretagsutveckling/cosme/eusdefinitionavsmfsme.4.21099e4211fdb8c87b800017125.html>

Hämtad 2015-05-15

Intervjuer

Enskilda intervjuer med delägarna i Företag I, 2014-12-11

Enskild intervju med en av delägarna i Företag I, 2015-04-21

Enskild intervju med en av delägarna i Företag I, 2015-04-22

Enskilda intervjuer med alla fyra ur personalen i Företag II, 2014-12-11

Enskilda intervjuer med delägarna i Företag II, 2015-04-22

Bilaga 1

Intervjuguide

Ständiga följdfrågor: kan du ge exempel? Berätta mer om hur du tänker? Vem gjorde det? Hur gick det till?

1. Beskriv din roll på företaget.
 - Hur ser ägandesituationen ut?
 - Vilka befattningar har ni?

2. Berätta om ledarskapet i ert företag
 - Vem gör ledarskap? Hur och när görs det? I vilka situationer?
 - Vilka förutsättningar finns det för ledarskapet?
 - Är det uttalat vem som gör vad?
 - Anser du att ni delar på ledarskapet?
 - Om ja, hur fungerar det?
 - Vad finns det för nackdelar/problem med ert ledarskap/fördelningen?
 - Vad finns det för fördelar med ert ledarskap/fördelning?

3. Hur har ledarskapet blivit som det är idag, vilka faktorer påverkar/formar det? (hur träffades ni? hur kommer det sig att ni två leder företaget?)

4. Hur ser du på dig själv som ledare?
 - Vad är viktigt för dig i din roll som ledare?

5. Hur ser du på den andre som ledare?
 - Vad är ni överens om och hur skiljer ni er åt?
 - Vad är dennes arbetsuppgifter?

6. Hur skulle du beskriva er relation?

7. Vad är det bästa och det sämsta med att dela ledarskapet?
 - Är det någonting som saknas i er roll/ert ledarskap?
 - Önskvärt läge gällande ledarskap och ledning?

8. Hur tror du att ni kommer att göra i framtiden?

9. Bottenplattan
 - o Anser du att det finns en prestigelöshet mellan dig och den andra ledaren?
 - o Finns det ett gemensamt förtroende mellan er?
 - o Anser du att ni har gemensamma värderingar? Är de uttalade?