



# **Medledarskapsresan**

- en idé's resa in i två organisationer

## **The journey of co-leadership**

- the travel of an idea through two organisations

Maria Sandmark och Sofia Petermann

Ledarskap & Organisation

Examensarbete på kandidatnivå

15 högskolepoäng

Höstterminen 2017

Handledare: Sissi Ingman

## **Tack!**

Vi vill först och främst rikta ett extra stort tack till konsultbolaget som till vår studie bistått med värdefulla kontakter och inspirerande lärdomar. Vi vill också tacka alla intervjudeltagare, utan dem hade vi aldrig kunnat ta del av de berättelser som de så gärna delade med sig av. Vi hoppas att ni kommer finna studien relevant och intressant.

Sissi Ingman, vår handledare, tack för ytterst värdefulla kommentarer genom arbetets gång.

Sist men inte minst, tack till alla nära och kära som gett oss stöd i form av både tid och förståelse under vårt intensiva halvår.

Maria Sandmark och Sofia Petermann

## Abstract

Vikten av att ha ansvarstagande medarbetare som samtidigt kan vara en aktiv del av beslutsfattandet är något som de senaste årtiondena fått större utrymme i organisationer. Studien syftar att undersöka hur idén om medledarskap reser in i två organisationer och hur förändringsarbetet upplevs i en offentlig organisation samt en privat organisation. Medledarskap är en vidareutveckling av medarbetarskap och därför får medarbetarskap som begrepp även stort utrymme i vår studie. De två organisationer vi ämnar studera har båda bedrivit en förändring via ett externt konsultbolag. De teoretiska utgångspunkterna tar sitt avstamp i teorier kring idéspredning samt i teorier kring medarbetarskap och medledarskap. Centrala begrepp är översättning och överföring, vad som sker när en idé förs in i en ny kontext. Empirin har samlats in genom fyra intervjuer med såväl chefer som medarbetare i var organisation. Vidare har dokumentstudier genomförts för att ge en djupare inblick i organisationernas arbete med medledarskapsfrågor men även för att få en bredare förståelse i intervjusituationen och i arbetet med analysen. Resultaten visar att det i båda organisationer skett en förändring sedan idéns resa in i organisationerna i form av att fenomenet fått en mer betydande roll i det vardagliga arbetet.

Motståndet under översättningen av idén var något högre inom den offentliga organisationen, som präglas av stark tradition, än inom den privata organisationen. Detta kan ha sin grund i av vem och hur idéresan presenterades i ett inledande skede. Den spridning och det genomslag idén om medarbetarskap, de senaste årtiondena, fått i svenskt arbetsliv kan ses i samband med tidsandan och den utveckling som skett från arbetstagare till medarbetare. Studien kan bidra till att fylla en vit fläck i forskningen till hur idén om medledarskap reser in i organisationer. Hur idén blir en del av den lokala kontexten är en central del av den problematik en idéresa kan genomgå.

Nyckelord: idéresa, medledarskap, medarbetarskap, översättning, överföring

# Innehållsförteckning

<b>1.0 Inledning</b> .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Medarbetarskap och Medledarskap - en historisk blick .....	2
1.3 Syfte & Frågeställning .....	3
1.4 Disposition.....	4
<b>2.0 Teori och tidigare forskning</b> .....	5
2.1 Teoretiska utgångspunkter.....	5
2.2 Från arbetstagare till medarbetare .....	5
2.3 Samspel mellan medarbetare och chef .....	6
2.4 Medarbetarskapstrappan .....	7
2.5 Förvaltarteorin .....	8
2.6 Medledarskap.....	9
2.7 Medarbetarskapshjulet.....	10
2.7.1 Förtroende och öppenhet.....	11
2.7.2 Ansvarstagande och initiativförmåga.....	11
2.7.3 Gemenskap och samarbete .....	11
2.7.4 Engagemang & meningsfullhet .....	12
2.8 Idéspridning .....	12
2.9 Translationsteori och kontextualisering.....	13
2.10 Motstånd .....	15
2.11 Delat ledarskap och gränsupplösning .....	16
<b>3.0 Metodologi</b> .....	17
3.1 Fenomenologi och konstruktionism .....	17
3.2 Aktören och idén .....	18
3.3 Flerfallsstudie .....	19
3.4 Kvalitativ studie.....	20
3.5 Val av intervjurespondenter.....	21
3.6 Semistrukturerade intervjuer .....	22
3.7 Dokumentstudier .....	23
3.8 Etiska överväganden.....	24
3.9 Validitet och reliabilitet .....	24

<b>4.0 Empiri</b> .....	26
4.1 Den offentliga organisationen .....	26
4.1.1 Intervjuer .....	26
4.1.2 Idéspredning - idéns resa in i organisationen.....	27
4.1.3 Motstånd.....	28
4.1.4 Medarbetarskap/Medledarskap .....	29
4.1.5 Delat ledarskap och gränsupplösning .....	31
4.2 Den privata organisationen .....	32
4.2.1 Intervjuer .....	33
4.2.2 Idéspredning - idéns resa in i organisationen.....	33
4.2.3 Motstånd.....	35
4.2.4 Medarbetarskap/Medledarskap .....	37
4.2.5 Delat ledarskap och gränsupplösning .....	40
4.3 Dokumentstudier .....	41
4.3.1 Dokumentation kring medledarskap .....	41
4.3.2 Dokument som behandlar organisationerna på ett generellt plan .....	42
<b>5.0 Analys</b> .....	44
5.1 Från arbetstagare till medarbetare .....	44
5.2 Idéns resa .....	45
5.3 Medledarskap i det vardagliga arbetet.....	46
5.4 Translatorns kompetens .....	47
5.4 Kunskap om organisationens kontext.....	49
5.6 Att anpassa och bädga ut idén .....	49
5.7 Motstånd och anpassning.....	50
5.8 Att sudda ut gränser .....	52
<b>6.0 Slutdiskussion</b> .....	54
6.1 Förslag på vidare forskning .....	56
<b>Referenser</b> .....	58
<b>Bilaga</b> .....	61

# 1.0 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Vårt intresse för medledarskap tog sin början utifrån vår önskan att studera ett nytt perspektiv på ledarskap. Genom sökningar i första skedet på delat ledarskap, kom vi i kontakt med begreppet medarbetarskap och i sin tur medledarskap, vilket beskrevs som en vidareutveckling av medarbetarskap. Via våra sökningar på internet kom vi i kontakt med ett konsultbolag där affärsidén består i att föra in medledarskap i organisationer som en del av ett förändringsarbete. De hjälpte oss med vidare kontakter med de båda organisationer som studien omfattar. Medarbetarskap är ett begrepp som fokuserar på de roller medarbetare och chef får i en organisation där chefen till viss del går ifrån sin formella makt och lämnar utrymme för medarbetarna. Medarbetarskap är ett begrepp som har fått ökad användning på senare tid. Som ett ytterligare steg till ett ledarskap som grundar sig i medarbetarnas förmåga att leda sig själva och ta ansvar för organisationens mål har medledarskapet tagit sin början.

Området kring medledarskap är ännu relativt outforskat men i managementlitteratur kan man bland annat finna Bengt Hjalmarssons bok Medledarskap (Hjalmarsson, 2003) som fungerat som en slags idéspidare inom området. Medledarskapet är ett relativt nytt begrepp inom ledarskapsforskningen och hur det delade ledarskapet upplevs har inte uppmärksammats nämnvärt i forskningen och här har vi därmed hittat vår vita fläck. När vi anser att det är relativt nytt menar vi att det finns väldigt lite akademisk litteratur eller forskning som benämner fenomenet medledarskap. Å andra sidan finns det en hel del medarbetarskapsforskning, det första ledet i ett lyckat medledarskap. I Karin Kilhammars (Kilhammar, 2011) avhandling Idén om medarbetarskap - En studie av en idéns resa in i genom två organisationer kan vi ta del av två fallstudier som Kilhammar har utfört med empiri hämtat från ett landsting och ett statligt bolag där man lanserat och genomfört ett medarbetarskapsprogram. Kilhammar undersöker vad medarbetarskap kan betyda i organisationer men också hur idén översätts till både förhållningssätt och handlingssätt. Kilhammars avhandling har utgjort en inspirationskälla i hur vi har valt att utforma vår studie om medledarskap.

De anställdas upplevelser av att ha flera personer som delar på ledarskapet är till skillnad från studier om det ensamma ledarskapet begränsad. Medledarskapet som idé innefattar att medarbetarskapet lyfts upp en nivå till att även inkludera medarbetarnas ansvar för inte enbart hur organisationens mål skall uppnås utan även vad som behöver göras för att nå dit. Inom medledarskapet ses detta som ett samspel mellan medarbetare och chef där de sedvanliga gränserna dem emellan suddas ut. Denna idé om medledarskap vill vi utforska närmare utifrån hur en idé reser in i en offentlig organisation och en privat organisation och därmed får fäste samt förs in i det vardagliga arbetet.

## **1.2 Medarbetarskap och Medledarskap - en historisk blick**

Under 1980-talet började det växa fram en ny syn på ledarskap med betoning på visioner, förändring och organisationens idémässiga värld. Parry och Bryman (2006) använder benämningen det nya ledarskapsperspektivet, medan Alvesson och Svenningsson (Alvesson & Svenningsson, 2010) väljer att kalla det för det halvnya perspektivet för att markera att det faktiskt inte är så nytt längre. Ledaren som person står fortfarande i centrum och hjälteidealet är närmast ännu starkare än förut. Mot denna hjälteorientering har det under de senaste två decennierna vuxit fram en motreaktion som kallas för en post-heroisk ledarskapssyn – ledarskap som en kollektiv process (Alvesson & Spicer, *Metaphors we lead by*, 2011) Ibland används även etiketter som det post-transformativa eller det post-karismatiska (Jackson & Parry, 2008). Såsom benämningen antyder utgör det post-heroiska perspektivet en tydlig motreaktion mot det nya ledarskapsperspektivets fokusering på heroiska toppchefer som lanserar storartade visioner och transformerar efterföljare. Det post-heroiska perspektivet lyfter istället fram betydelsen av mer vardagliga former av ledarskap (Alvesson & Svenningsson, *Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane*, 2003) och hur ledarskap uppstår i ett ömsesidigt samspel mellan organisationsmedlemmar. Under 1990-talet blev organisationerna plattare och arbetsledningen blev mindre detaljstyrd. Som ett steg i denna utveckling ökade medarbetarens ansvarstagande till att inte enbart omfatta arbetsuppgifterna utan även ansvarstagande för sina egna och organisationens mål och utveckling. Begreppet medarbetarskap innefattar således aktiva och ansvarstagande medarbetare. Medarbetarskap som begrepp bygger på en samarbetsfilosofi där arbetsgivare och medarbetare åtnjuter rättigheter och efterlever skyldigheter i en ömsesidig relation. Denna relation ska således inte uppfattas som ett motsatsförhållande till varandra utan snarare som en förutsättning för varandra. Medarbetarskap som begrepp kan knytas till den tydligt samarbetsorienterade tradition som präglat parterna på

arbetsmarknaden under stora delar av efterkrigstiden. Medbestämmandelagen (SFS 1976:580) är ett tydligt exempel där syftet är att hitta sätt att bygga upp ett positivt samarbete. Den sträcker sig till och med så långt att underlåtenhet att samarbeta utgör ett avtalsbrott för alla medarbetare oavsett nivå. Således har synen på medarbetarskap stöd i den svenska arbetsrättsliga traditionen.

När ledarskap och medarbetarskap utspelas i samspel kan man tala om ett medledarskap där medarbetarna är delaktiga i ledarskapet och där ledarens uppgift främst är att främja de anställdas medarbetarskap. Medledarskapet baseras på att det råder balans mellan vad en medarbetare kan, vill och får ta ansvar för (Hällstén & Tengblad, 2006). I litteratur om ledarskap är fokus ofta på ledarens roll och medarbetarnas betydelse undervärderas. Det stora intresset för ledarskap kan ha bidragit till att det saknas kunskap om hur chefer och medarbetare ömsesidigt kan ta ansvar för organisationens mål. Ledarskapet formas istället till en kollektiv initiativförmåga. Medledarskap innebär att ledarskapet ses som en kollektiv process snarare än en enmansshow (Andersson & Tengblad, 2009).

### **1.3 Syfte & Frågeställning**

Vi har valt att studera upplevelsen av medledarskap utifrån konceptet av en idé som reser in i två organisationer, en offentlig organisation samt en privat organisation. Vilket leder till vår frågeställning:

- Hur har idén om medledarskap upplevts i de två organisationerna?

Specifikt har vi valt att lyfta fram våra respondenters egna berättelser kring medledarskap och upplevelsen av idéns resa in i organisationen. Vi finner det relevant att studera hur nya idéer införs, medledarskapet är särskilt intressant, då det implicerar upplösning av ansvarsgränser. Alla som innehar ett anställningskontrakt anses som medarbetare. Även en verkställande direktör eller en generaldirektör är medarbetare i relation till den egna styrelsen. En chef kan därför inte enbart fungera som chef för andra utan har också att förhålla sig till sina eventuella chefer, kollegor och andra intressenter. Medarbetare och chefer ses i denna studie som individer och det är deras upplevelser av medledarskap vi fokuserar på. Vi har dock valt att låta respondenterna från den offentliga organisationen tala som en röst och respondenterna från den



privata organisationen tala som en röst. Detta för att tydliggöra skillnader och likheter i upplevelsen av medledarskap. För att underlätta för läsaren har vi valt att genomgående förkorta den offentliga organisationen med OO, den privata organisationen med PO och konsultbolaget med KB.

## **1.4 Disposition**

Kapitel ett inleder vår studie med en bakgrundsbild till vårt val av ämne, därefter en historisk blick på medarbetarskap och medledarskap följt av studiens syfte och frågeställning. Kapitel två behandlar våra teoretiska utgångspunkter, vår teoretiska referensram samt tidigare forskning. Här presenteras teorier om medledarskap, medarbetarskap, idéöversättning och idéspredning. I kapitel tre redovisas våra metodologiska överväganden med en presentation av vårt forskarsynsätt, vårt tillvägagångssätt, en presentation av vår resa in i Konsultbolaget samt våra etiska överväganden. Kapitel fyra redovisar vår insamlade empiri, här presenteras den offentliga organisationen och den privata organisationen var för sig följt av intervjuer med respondenter som sedan avslutas med en redovisning av våra dokumentstudier. Därefter i kapitel fem analyseras det empiriska materialet och presenteras i kategorier som följer idéresan med medledarskap. I det avslutande kapitel sex presenteras en slutdiskussion kring vår studie men också förslag på en vidareutveckling av vår studie.

## **2.0 Teori och tidigare forskning**

I följande avsnitt vill vi belysa våra teoretiska utgångspunkter. Med utgångspunkt i idéspredning och hur idéer översätts till praktik har vi valt teorier som visar hur en idé förs in i och översätts i en organisation. Vidare behandlas teorier om vad medarbetarskap innebär och hur det kan te sig i praktiken samt hur medledarskap har växt sig ur konceptet medarbetarskap. Teorierna har vi valt utifrån vårt syfte att undersöka vad medarbetarskap och i sin tur, medledarskap, har för innebörd samt hur idén om dem reser in i organisationerna.

### **2.1 Teoretiska utgångspunkter**

Vi har valt att använda oss av ett institutionellt perspektiv. Som utgångspunkt beaktas här att institutionell teori har flera nyanser och varianter. Förenklat menade (Selznick, 1957) att institutionalisering skapar värde åt en struktur eller process som före institutionaliseringen endast hade begränsad nytta. Detta i sin tur medför att institutionalisering främjar stabilitet. Vidare beskrivs inom institutionell teori att formellt strukturerade organisationer tenderar att bli starkt komplexa. Nya och befintliga organisationer som tar till sig nya former och idéer som sedan sprids gör att organisationers struktur kan komma att likna varandra när idéer och styrformer sprids och översätts.

### **2.2 Från arbetstagare till medarbetare**

I Hällstén och Tengblad (2006) kan man läsa att den äldsta skriftliga källan som använder sig av ordet medarbetarskap som en betydande dimension av arbetsorganisering härstammar från 1987 då en svensk personalchef (Karl-Johan Edström) argumenterade för att fokus nu borde riktas mot medarbetarna efter alla år med fokus på ledarskap. Under 1990-talet satsade storföretag som ABB och Volvo på medarbetarskap. Trots en viss tröghet under införandet av medarbetarskapstanken kan man över tid se en utveckling som skulle kunna sammanfattas, från arbetstagare till medarbetare. Rollen som anställd kännetecknades tidigare av en mer kollektiv identitet och facklig tillhörighet, medan den sedan har kännetecknats alltmer av utveckling och påverkansmöjligheter. Arbetslivets utveckling under de senaste årtiondena har förändrat synen på förhållandet mellan medarbetare och chef. Ansvar och initiativ har blivit viktiga nyckelord i sammanhanget. Nedan följer en kort historisk överblick över utvecklingen.

- Auktoritära ledningsformer började på 1960-talet att ifrågasättas och arbetstagare krävde större inflytande över sitt eget arbete.
- Under 1970-talet började demokrati och samråd styra ledarskapet i större utsträckning, dels på grund av reformer som syftade till att stärka arbetstagarnas inflytande dels som en följd av att arbetsformer decentraliserades.
- Målstyrning fick genomslagskraft under 1980-talet samtidigt som ett ökat intresse för medarbetarnas identitet medförde att beslutsfattandet decentraliserades.
- Platta och chefsglesa organisationer infördes i stor omfattning under 1990-talet. Organisering i grupper, delegering av ansvar gjorde medarbetarrollen mer omfattande och krävande.
- Intresset för medarbetarskap ökade successivt under 2000-talets första årtionde. Organisationer verkar för att utveckla samarbete och samverkan genom dialog och gemensamt ansvar.

### **2.3 Samspel mellan medarbetare och chef**

I Hällstén och Tengblad (2006) beskrivs personalen som den viktigaste resursen. I organisationer där ledningen fattar beslut utan att rådfråga personalen, präglas ofta kulturen av att ledningen har sin egen agenda. I många organisationer är det normala och genomsnittliga även norm för hur det bör vara. Förändringar kan kännas jobbiga för dem som behöver förändra sitt beteende. När ett sådant förändringsmotstånd består kan det leda till stagnation och ekonomisk kris, detta i synnerhet i branscher med hård konkurrens. De flesta medarbetare önskar bekräftelse, i rollen som chef bör det av den anledningen ingå att ge bekräftelse. Som chef är det av vikt att ta reda på vad som kan höja motivation och engagemang för sitt arbete. Medarbetarskap utvecklas bäst i samspel mellan chef och medarbetare, den enskilde medarbetaren måste kunna leda sig själv. Detta innebär att man kan skapa en balans mellan arbete och fritid. En obalanserad medarbetare brister ofta i förmågan att sätta gränser för hur mycket arbetsbörda han eller hon ålägger sig. Begreppen ledarskap och medarbetarskap bör inte polariseras utan istället låta sig stödja varandra i ett samspel. Genom att se medarbetarskap och ledarskap som en enhet, innebär att närheten till etik blir av betydelse. Ambitionen för medarbetarskap är enligt Hällstén och Tengblad (2006) att få medarbetare på alla nivåer i organisationen delaktiga i målsättningar, ta ansvar för personlig utveckling och ett mer aktivt deltagande i organisationens arbete. Tankegången att medarbetare besitter outnyttjad potential

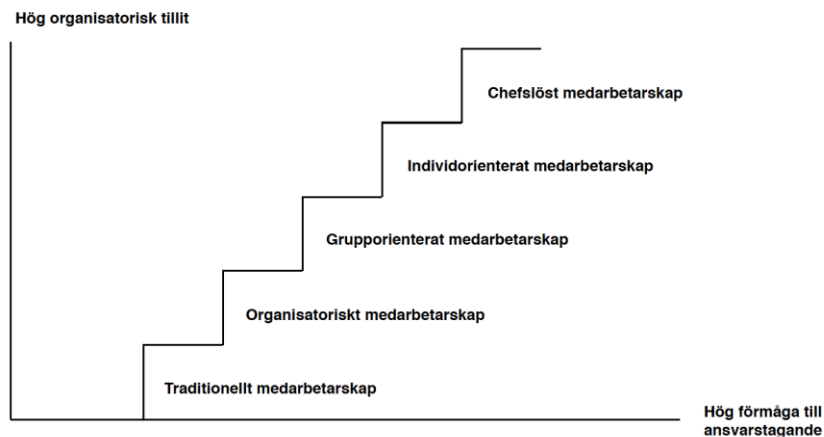
och kompetens kräver ofta en arbetsledning som engagerar och ger sina medarbetare frihet under ansvar.

Den generella välfärdspolitiken har gjort att svenska medarbetare ställer höga krav på arbetsvillkor, jämfört med medarbetare i andra länder. I en internationell jämförelse framkommer att svenska medarbetare har stora förväntningar på sig själva i förhållande till ansvar och engagemang i den egna utvecklingen. Detta medför också att svenska medarbetare oftare blir missnöjda med sin arbetssituation om inte dessa faktorer uppfylls (Hällstén & Tengblad, 2006). Ledarskap betraktas ofta som det moderna och goda medan chefskap har setts som föråldrat och otidsenligt. Även dessa behöver hitta ett samspel. Ledarskapets betydelse skall inte ske på bekostnad av chefskapet då dessa belyser olika sidor av organisering. Medan chefskap mer är inriktat på styrning och analys är ledarskapet mer inriktat på motivation och engagemang. Utvecklingen skulle stanna upp om man enbart utgick från ledarskap eftersom organisationen i så fall skulle sakna en stabil grund att stå på. Chefen kan förväntas främja förtroende, öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet, ansvar- och initiativförmåga.

## **2.4 Medarbetarskapstrappan**

Hällstén och Tengblad (2006) definierar medarbetarskap som relationen mellan medarbetare och arbetsgivare men också hur medarbetaren hanterar relationen till sitt eget arbete. Med det egna arbetet avses medarbetarnas grad av ansvarstagande, ledning av sig själv, gränsdragning mellan arbete och privatliv samt hur en medarbetare förhåller sig till den egna chefen, till andra medarbetare eller intressenter. Hällstén och Tengblad (2006) analyserar medarbetarskap på en organisatorisk nivå för att beskriva hur medarbetarskap vanligtvis utövas beroende på organisationens struktur. Figur 1 illustrerad på följande sida visar de olika stegen av medarbetarskap.

## Medarbetarskapstrappan



Figur 1. (Hällstén & Tengblad, 2006)

Traditionellt medarbetarskap, medarbetarna följer order, instruktioner och cheferna tar yttersta ansvaret. Organisationsorienterat medarbetarskap där medarbetarna får mer ansvar men under riktlinjer och arbetsmetoder bestämda av organisationsledningen. Grupporienterat medarbetarskap, där ytterligare ansvar tas av medarbetaren att själva bestämma gemensamt i arbetsgrupper. Egen planering läggs och ansvar för ekonomi samt kvalitet fastställs. Individorienterat medarbetarskap beskrivs som ett individuellt förhållningssätt till medarbetarskap, ett självständigt ansvarstagande och en självständig yrkesutövning. Ledarlöst medarbetarskap innebär, precis som det låter, att det saknas en formell ledare alternativt ges ledaren en symbolisk eller administrativ roll vilket ofta återses hos läkare eller advokater (Hällstén & Tengblad, 2006).

## 2.5 Förvaltarteorin

En betydelsefull etisk teori i sammanhanget är Förvaltarteorin (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997) som tar fasta på viljan att hjälpa till och i varje situation göra rätt för sig. Det kan relateras till de tre etiska perspektiven, nytta, plikt och dygd som kan användas till att analysera en organisations agerande i exempelvis medarbetarskap (Hällstén & Tengblad, 2006) Förvaltarteorin betonar värdet av att stärka förtroende och lojalitet inom en

beroenderelation som den mellan chef och medarbetare, för att gynna alla inblandades intressen. Vidare beskrivs den vara baserad på ett stort värdesättande av goda, förtroendefulla och ansvarstagande relationer mellan chef och medarbetare. Det förvaltarteoretiska perspektivet innebär att ledar- och medarbetarskapets relation måste sättas i ett sammanhang som fokuserar på organisationens mål och uppgift. Om ledare och medarbetare enbart agerar utifrån sina egna intressen är det ett uttryck för egoism. En organisation är mer än bara ett antal individrelationer, den har en uppgift att fylla för att motivera sin existens. Samtidigt som övriga intressenter som finns knutna till organisationen utgör en etisk gemenskap som organisationens medarbetare också måste förhålla sig till. Förvaltarteorin har sin grund i att den ger frihet till ledare och medarbetare att själva ta ansvar för verksamheten. Den understryker även vikten av relationer byggda på tillit och inte kontroll (Hällstén & Tengblad).

## **2.6 Medledarskap**

Andersson och Tengblad (2009) beskriver medledarskap som en utvecklad version av medarbetarskap där chefen utövar sitt ledarskap gemensamt med medarbetarna. Chefens roll blir att sköta det övergripande ansvaret för organisationen men förmågan och viljan att fatta gemensamma beslut sker genom kollektiv kompetens från medarbetarna. Medledarskap sker då chefen skapar förutsättningar för medarbetarna att både vilja och ha förmåga att dela på ansvarstagandet. Hällstén och Tengblad (2006) beskriver också medledarskap som ett samspel mellan ett gott ledarskap och ett starkt medarbetarskap. Men påpekar att det krävs en balans för hur mycket en medarbetare kan, vill och får ta ansvar för. Om arbetsbelastningen är för tung blir medledarskapet snarare kontraproduktivt för organisationen än effektivt och utvecklande (Hällstén & Tengblad, 2006). För att skapa medledarskap menar Andersson och Tengblad (2009) att tre förutsättningar behöver vara uppfyllda. Det första av dessa tre är tålamod. Att skapa ett medledarskap kan ta tid då det handlar om mänskliga relationer och dessa relationer är inte alltid lätta att förändra. Vilket leder till att både ledare och medarbetare har stort ansvar på sig att relationen mellan dem ska fungera och utvecklas. För att relationen ska fungera krävs det mycket engagemang och mognad på arbetsplatserna. En hög dos av tankeutveckling krävs för att ett medledarskap ska kunna utvecklas. Vad Andersson och Tengblad (2009) menar med tankeutveckling är att det ibland kan vara en idé att börja smått, med att kunna kommunicera och samarbeta först innan man tar sig an medledarskap. Starka kulturella förhållningssätt präglar både medarbetares och ledares beteende, vilket gör det svårare att tillämpa

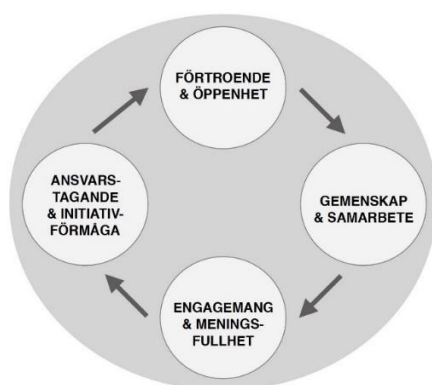
medledarskap på arbetsplatser där yrkesrollerna inte är välutvecklade och ambitionen för att vidareutvecklas är bristande. (Andersson & Tengblad, 2009)

Pearce och Sims Jr. (2002) undersöker i sin artikel *Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors* effektivitet i grupper med vertikalt ledarskap kontra delat ledarskap. Studien gjordes med 71 föränderliga team och effekten mättes sex månader efter studien gjordes. Författarna kunde finna i resultatet att både vertikalt men framförallt delat ledarskap var starkt relaterat till gruppeffektivitet. Genom att skifta fokuset och medvetet använda sig av strategin att fördela ledarskapet bland gruppmedlemmarna kunde de konstatera att effektiviteten ökade.

## 2.7 Medarbetarskapshjulet

Nedan följer en presentation av de fyra begreppsparen som utgör grundpelarna i medledarskap. De fyra delarna fungerar i samspel och bildar Medarbetarskapshjulet (Andersson & Tengblad, 2009). Anledningen till att det illustreras som ett hjul är att de fyra delarna är beroende av varandra och påverkar varandra vilket förutsätter att alla delar måste fungera som en helhet för ett lyckat utvecklingsarbete (Hällstén & Tengblad, 2006). Hjulet symboliserar även något som rör sig framåt. Med en ständig balans mellan de fyra begreppsparen, känner medarbetarna att arbetsplatsen blir bättre och bättre. Men det krävs ett aktivt underhåll för att hålla hjulet snurrande framåt och inte förfalla eller snurra bakåt (Tengblad, Hällstén, Ackerman, & Velten, 2007).

Medarbetarskapshjulet



Figur. 2. (Andersson & Tengblad, 2009)

### **2.7.1 Förtroende och öppenhet**

Både ledare och medarbetare har ett ömsesidigt förtroende för varandra. En öppen och ärlig dialog sker mellan medarbetare och chefer om viktiga förhållanden på arbetsplatsen. Det innebär att man vanligtvis inte behöver tycka om varandra, det handlar snarare om att lita på varandras yrkeskunnande eller med annat ord, professionalitet. Meningsskiljaktigheter respekteras och man försöker kollektivt genom konstruktiv anda finna goda lösningar på svårigheter och problem. Vilket också innefattar empati, att visa hänsyn till egna handlingars konsekvenser för andra människor. Man är mån att hålla en öppen dialog med de anställda och det finns en vilja från organisationens ledning att upprätthålla och eftersträva de anställdas förtroende (Andersson & Tengblad, 2009).

### **2.7.2 Ansvarstagande och initiativförmåga**

Medarbetaren har en förmåga att ta eget ansvar för sitt eget arbete och resultat. De flesta motiveras av ett högre ansvarstagande och presterar därför med högre effektivitet. För att alstra ett högre ansvarstagande krävs både vilja och förmåga. Det läggs stor vikt på ledningen att verka stödjande för medarbetarna så att initiativet för ett högre ansvarstagande blir motiverande och inte betungande. Men också att det uppmuntras till eget ansvar genom en trygghet från chefen att det är helt i sin ordning om det ibland blir fel. I slutändan är det bättre att våga ta initiativ och ansvar än att vara avvaktande och undvika risken att saker och ting kan gå fel. Att ta ett steg tillbaka och låta medarbetarna ta ansvar är en förutsättning för framväxt av medledarskap (Andersson & Tengblad, 2009).

### **2.7.3 Gemenskap och samarbete**

Samarbete mellan medarbetare och chefer, mellan grupper eller inom grupper är viktigt för att medledarskap ska kunna ske. Genom att samarbeta på ett prestigelöst sätt blir arbetet till ett gemensamt mål effektivare. Skapandet av gemenskap och samarbete i multiprofessionella grupper kan vara svårt då man ofta känner tillhörighet med medarbetare som har samma arbetsuppgifter eller tillhör samma avdelning. För att underlätta och riva barriärer mellan avdelningar kan ledningsgruppen skapa arenor där grupperna eller individerna möts och ”tvingas” bygga personliga relationer. Enligt Andersson och Tengblad (2009) sker det mindre konflikter när personliga relationer tillämpas då de anser att professionskonflikter främst



uppstår genom sin yrkesidentitet. Vid ett skapande av personliga relationer kan ett bättre samarbete uppstå.

#### **2.7.4 Engagemang & meningsfullhet**

Att känna stolthet och uppleva känslan av tillhörighet är något många strävar efter. Men det är viktigt att veta att människor motiveras av olika saker under olika tidpunkter i livet. Att känna tillhörighet och motivation hänger inte bara på chefens uppgift att förse medarbetarna med stimulerande arbetsuppgifter. Även om det är viktigt att som ledare ta reda på vad de enskilda medarbetarna upplever som meningsfullt är det lika viktigt att som medarbetare ta ansvar för vad som är bra för den organisation man tillhör. Här återkommer man igen med vikten av relationer i ett medledarskap. Genom att skapa bättre relationer sinsemellan kan man ta reda på vad som driver varandra, vad som ger meningsfullhet. Det är först då man kan skapa ett gott medledarskap genom att fånga upp det som medarbetarna anser är engagerande och meningsfullt (Andersson & Tengblad, 2009).

### **2.8 Idéspridning**

Enligt Czarniawska (2005) finns det vid en organisationsförändring, som medarbetar/medledarskapsresan innebär, olika sätt att se på förändringen. Hon presenterar två modeller. Den första, diffusionsmodellen, innebär att en implementering av en idé ses som en friktionsfri spridning som inte påverkas av närliggande sammanhang. Utifrån modellen påverkas inte sammanhanget eller förändrar idén när den färdas från exempelvis ett dokument till handling i en organisation. Den andra modellen, översättningsmodellen, ser däremot idéspridning och implementering som ett kollektivt skapande. Lokala översättningar och anpassningar av idén medför att ingen och alla äger idén och hur den ska tolkas. Det står alla och envar fritt att ta idén till sig eller inte och tolka den utifrån sitt eget perspektiv. Det motstånd som då naturligt kan uppstå bidrar, enligt Czarniawska (2005), till att ge idén liv och utveckling. Denna modell innebär att en organisationsförändrings resultat aldrig kan förutses utan det blir ett resultat beroende av tolkningar, handlingar och tillämpningar. Tolkningar av idén grundar sig i människors erfarenhet vilket kan förklara varför vissa idéer lättare får fäste i en organisation än andra. Giddens (1997) delar detta synsätt av idéspridning, då den enligt honom först måste lyftas ur sin lokala kontext för att därefter återinbäddas i den aktuella kontexten. Urbäddningsprincipen kallas den och principen tar fasta på att den ursprungliga idén aldrig kan

bli identisk med den först tillänkta. Czaniawska och Jorges (1996) beskriver att en förutsättning för att idéer ska resa in i organisationer är att de konkretiseras i den lokala kontexten. Deras modell av idéspredning, vilken ryms inom den nyinstitutionella teoribildningen, ger en lämplig struktur till analysen och kan hjälpa till att förklara vad som händer när ett diskursivt begrepp landar i organisationers verklighet.

## **2.9 Translationsteori och kontextualisering**

Inom organisationsvetenskapen och studier av överföring och översättning skriver Røvik (2008) om pragmatisk institutionalism som ett tredje alternativ till de två dominerande perspektiven, det socialkonstruktivistiska och det modernistiska. Pragmatisk institutionalism kan kortfattat förklaras som förhållandet mellan den kunskap som har utvecklats om idéerna och verkligheten i sig. I det modernistiska perspektivet är efterfrågan styrd av en strävan efter nya, bättre lösningar utifrån erfarenheten att existerande lösningar inte är tillräckligt tillfredställande. Det socialkonstruktivistiska perspektivet däremot innebär att efterfrågan istället präglas av en strävan att leva upp till förväntningar om förnyelse.

I dagens samhälle finns där ett stort intresse hos både forskare och praktiker för hur man ska lyckas överföra olika managementidéer från ett koncept till ett sammanhang, Røvik (2008) förklarar det som ett translationsteoretiskt perspektiv på kunskapsöverföring. Översättning av idéer, translationsstudier, kan jämföras med översättning av texter av olika språk och fram till 1970-talet handlade översättning främst om detta. Då var en väl utförd översättning synonymt med översättning ord för ord. I början av 1980-talet förändrades detta med manipulationsteorin, där betoning riktades till att förändra och anpassa översättning till den kultur som det översätts till. Huvudsyftet är inte kulturen från vilken texten hämtas utan kulturen som den översätts till. Det kan behövas anpassning och tolkning av mottagarens kultur för att texten ska bli brukbar. Den förändrade synen på översättning har efter det utvecklats translationsskolan till att inte enbart gälla direkt översättning av text utan även till ett bredare perspektiv. Sedan Røvik (2008) skrev om translationsteori har det varit på god väg att etableras som ett eget tvärvetenskapligt samhällsvetenskapligt forskningsfält och han menade att det då fanns få exempel på translationsteoretiskt inspirerade studier av organisationer.

Med kunskapsöverföring i ett translationsteoretiskt perspektiv menar Røvik (2008) dekontextualisering, när man försöker plocka ut något ur en kontext och kontextualisering, när man försöker placera in något i ett nytt sammanhang. Translationsteori är inte något fysiskt, utan representationer och idéer som överförs till organisationer. I denna teori kritiserar Røvik (2008) både det modernistiska och socialkonstruktivistiska synsättet. Enligt det modernistiska antas att implementering av idéer skulle vara en enkel process. Det socialkonstruktivistiska betonar det faktum att en idé kan tas in i en organisation men det behöver inte, per automatik, betyda att den efterlevs och tas i bruk.

När dessa idéer översätts i en viss sektor eller organisation placeras den vanligtvis i en komplex kontext. I denna kontext finns det människor som arbetar, som förlitar sig på sin identitet, som förmodligen redan har etablerade arbetssätt, andra osynliga kulturer och materiella strukturer. Det kan också finnas konfliktlinjer eller mindre tydliga intressekonflikter (Røvik, 2008). Utmaningen i processen blir att kontextualisera genom att göra det förståeligt, att anpassa idén så att det medför önskat resultat. Det som översätts och implementeras skall vara förståeligt för att kunna fungera i den kontext som det överförs till.

Røvik (2008) använder sig av en modell kallad den hierarkiska översättningskedjan som bygger på sammanhängande förutsättningar och förväntningar när idéer ska tas in och tas i bruk (Røvik, 2008). En av dessa fem är top-down orientering, som beskrivs som en hierarkisk auktoritet där ledningen blir den främsta anledningen till att idéer överförs i organisationen. Det är den viktigaste kraften för att översättning och spridning av idéer sker neråt och inåt i organisationen. Inom ledningen sker också probleminriktat sökande efter lösningar, då det är i ledningen det utgörs vad som kännetecknas som problem och utmaningar i organisationen. Eftersom det är ledningen som styr när, hur och var idén ska tillämpas så kan det uppstå en begränsad frihet i översättningen. Ledningen har en egen uppfattning av hur översättningen ska gå till och även om lokala anpassningar tillämpas så ska det ske under kontrollerade former och inom ramarna av deras begränsningar. Processen när en idé översätts sker ofta genom en stimulus-respons-baserad sekventialitet. Med andra ord kommer idén från ledningen, vilket sedan skickas till underliggande nivå och därifrån till nästa, det skapas en serie av översättningar. Processen av översättningarna genom nivåerna gör att det går från det abstrakta till det konkreta. Efterhand som idén sjunker ner genom varje hierarkisk nivå blir det föremål för lokal översättning. Det

kan även vara svårt för ledningen att ha en övergripande bild av vad som engagerar den enskilde medarbetaren och vilken del av idén de tillämpar inom respektive avdelning.

Røvik (2008) menar att resultatet av hur en idé översätts främst beror på översättarens skicklighet. Precis som vid litterära textöversättningar finns det lyckade och mindre lyckade idéöversättningar. Behovet av en skicklig translator anses vara en viktig resurs i organisationer för att lyckas med sin överföring av kunskap och idéer (Røvik, 2008). Røvik (2008) poängterar att några av svårigheterna med översättningsarbetet är i de fall då översättaren kommer utifrån och inte har god kännedom om organisationen där praktiken genomförs. En annan svårighet är om implementeringen är bristfällig, idéer översätts inte korrekt eller helhjärtat. Viktiga delar ur processen redigeras bort eller viktiga element utelämnas. Det har tillkommit allt fler idéer inom managementsamhället vilket tyder på att efterfrågan på kompetenta översättare också har ökat. Hastigheten på det ökade utbudet av idéer har gjort att de profileras som organisationsrecept (Røvik, 2008). Idéerna har blivit allt mer generella vilket har lett till att de tycks passa in på alla typer av verksamheter. Det ställer högre krav på översättarna att anpassa idéer och konkretisera så att det passar den enskilda verksamheten.

## **2.10 Motstånd**

Under 1940-talet introducerade Kurt Lewin (1951) idén om hur man kunde lyckas med en förändring genom att kontrollera och eliminera individuellt motstånd. Man utgår från ett socialt fält där olika krafter möts, både krafter som verkar för och krafter som verkar mot förändring. Lewins (1951) teori utgår från att när båda krafterna är lika starka uppstår det balans vilket han kallar för kvasistationärt tillstånd. Om den ena kraften blir starkare än den andra sker det en förändring. Lewin anser att förändring är starkt förknippat med risker vilket också kan leda till motstånd. Detta motstånd kan skapa oro och spänning som gör att förändringar endast blir tillfälliga. Lewins svar på att minska risken för kvasistationärt tillstånd är att göra genomgripande förändringar av det sociala systemet och urskiljer förändring genom tre faser; upptining, där en partiell upplösning sker av det kvasistationära tillståndet. Rörelse, när förhållandena ändras och nya handlingsmönster uppstår. Den sista fasen är stabilisering, när förändringen tar fasta och nya värderingar och normer etableras. Om man går från det psykologiska organisationsteoretiska perspektivet där man anser att motstånd är något som uppstår i samband med förändring och tittar på det arbetssociologiska perspektivet så utgår man

från att motstånd är något som snarare ligger inbäddat i organisationer. Labour Process-skolan har speciellt haft det som utgångspunkt menar PK. Edwards et al (1995) och beskriver tre centrala aspekter att ta hänsyn till i studier av motstånd i artikeln *Workplace Resistance in Western Europe: A Preliminary Overview and a Research Agenda*. Anställda kan uttrycka missnöje över förändringen och sin arbetssituation vilket har sin grund i produktionen och hur produktionen är organiserad. En annan aspekt är att motstånd kan vara ren överlevnadsstrategi från de anställda. Man försöker skapa sig utrymme i en annars styrd tillvaro. Den tredje aspekten är makt och kontroll och då speciellt ledningens makt och kontroll över de anställda.

## **2.11 Delat ledarskap och gränsupplösning**

Heenan och Bennis (1999) beskriver betydelsen av det formellt underordnade medledarskapet. Författarna menar att de grundläggande ledarskapsbegreppen behöver revideras. Ingen kan, enligt dem, leda på egen hand.

*Called on to make more and more complex decisions more and more quickly, even the most da Vincian CEOs acknowledge that they can't do everything themselves* (Heenan & Bennis 1999, s 7).

Det framhålls att arbetsuppgifterna i ett delat ledarskap bör eller måste vara uppdelade, krav som även framkommer från medarbetare när ett delat ledarskap införs. I Döös och Wilhelmsons (2003) studie om delat ledarskap framkom att alla medverkande ledare var överens om att i delat ledarskap är det betydelsefullt att sprida makten till medarbetare och inte endast fokusera på varandra. Heenan & Bennis (1999) beskriver hur gränserna mellan chef och medarbetare minskar när organisationsförändringar sker i allt snabbare takt i en föränderlig värld. Författarna menar att alla organisationer borde ha co-leadership, som de kallar det, på alla nivåer. De menar också att ingen kan leda optimalt helt själv, varför organisationer bör revidera sitt tankesätt och hitta alternativa ledarskapsformer. Heenan och Bennis (1999) poängterar dock att framgångsrika medledare ser sig själva som jämlika med de ledare de följer, förutom till det formella. Enligt Hällstén och Tengblad (2006) är det viktigaste att medarbetaren hittar sin balans i det delade ansvarstagandet mellan chef och medarbetare. Om medarbetaren får för mycket ansvar och belastning kan det resultera i ett kontraproduktivt arbete med missnöjda, utbrända medarbetare med bristande arbetsmoral.

## 3.0 Metodologi

I följande avsnitt kommer vi att redovisa våra metodologiska överväganden gällande vårt val av metoder samt genomförande. Här presenteras också urval och etiska beaktande som har legat till grund för våra val. Vi kommer även visa upp en förståelse till hur vår empiri har samlats in, bearbetats men även betraktats med kritisk blick för att skapa en trovärdighet för vår studie.

### 3.1 Fenomenologi och konstruktionism

En kvalitativ forskning är ett begrepp med många betydelser och i vårt vetenskapsteoretiska ställningstagande, det vill säga vår ontologi (vår syn på verklighetens natur) och vår epistemologi (vårt synsätt på hur vi når kunskap om verkligheten) kan vi som närmast förklara vårt synsätt som fenomenologisk. Som tidigare nämnts i uppsatsens inledning är vårt syfte med vår undersökning att studera upplevelsen av medledarskap utifrån konceptet av en idé som reser in i två organisationer, en offentlig organisation samt en privat organisation. På så sätt har vi tagit del av intervjupersonernas upplevelser utan att i förväg använt oss av en förbestämmd teori. Den här induktiva utgångspunkten har lett oss fram till fenomenologin. Kvale och Brinkmann (2014) förklarar fenomenologi som läran av hur människor upplever livsvärldsfenomen. Det finns flertalet inriktningar inom fenomenologin och många forskare har haft filosofen Edmund Husserls (1859-1938) traditionella fenomenologi som utgångspunkt. Husserls fenomenologi syftar till att rikta blicken mot en respondents livsvärld, deras beskrivning av det upplevda fenomenet, även kallat livsvärldsperspektivet (Thomassen, 2007). Om vi tittar på vår undersökning av hur intervjurespondenterna upplever medledarskap så associerar de flesta av respondenterna fenomenet till högre ansvarstagande och initiativtagande. Om i detta fallet våra respondenter lagt mycket annorlunda innebörder i begreppet medledarskap än såväl forskare som definierar begreppet som konsulterna som arbetade med att införa begreppet som sätt att tänka och handla i organisationerna, så skulle respondenternas innebörder utgöra ett intressant steg i denna översättningsprocess. Det skulle kunna vara ”fel” i förhållande till forskardefinitionen men det skulle fortfarande vara intressanta steg i processen som leder till att fenomenet medledarskap blir använt som namn för sätt att tänka, göra och relatera i organisationen.

Men många ställer sig tvivlande till den traditionella fenomenologin som utgår från Edmund Husserls vetenskapliga ansats. En del menar att man som forskare omöjligt kan sätta sin egen

förförståelse i parantes. Man bör komma ihåg att man själv blir en del av respondentens livsvärld under intervjun och detta kan då även påverka resultatet. Man anser att tolkning är omöjligt att låta bli och frågan blir då om man ändå får kalla det för fenomenologi? Då vi var medvetna om kritiken till livsvärldsperspektivet, ansåg vi snarare det som en utmaning i att påminnas om den öppenhet det krävs av forskaren under processens gång. Det är nämligen essentiellt som forskare att skapa ett upptäckande förhållningssätt om vi vill förstå vad ett fenomen har för betydelse för våra respondenter. Eftersom fenomenologin fokuserar på att förstå sociala fenomen men även på allt som upplevs så var kvalitativa intervjuer bäst lämpad som metod för vår studie (Brinkmann & Kvale, 2014).

Vi har i vår studie valt att inta en ontologisk ståndpunkt, nämligen konstruktionism som kan ses som en vidareutveckling av fenomenologin (Bryman, 2013). Som forskare tolkar man andras tolkningar av verkligheten och vi presenterar då respondenternas specifika version av den sociala verkligheten. I vår studie har vi valt att titta på idéspridning och modellen av medledarskap ur ett konstruktionistiskt synsätt. Vi kommer att följa medledarskapsidéns resa från ett konsultbolag, vidare in i de två organisationerna. Vi lutar oss på Czarniawska och Joerges (1996) modell som beskriver en idéns resa från ett produktionstillstånd till översättning i ord och handling. Aktörerna som sköter produktionen av idén representerar i det här fallet konsulterna från KB. För att förklara spridningen av idén använder vi oss av översättningsteorier där skilda tolkningar kan ske. När vi pratar om översättning menar vi handlingar i form av ord eller begrepp som omvandlas till konkreta uttryck. I vår studie utgår vi från fenomenet medledarskap och hur idén medledarskap reser in i organisationer och lämnar avtryck. För att göra det tydligare använder vi oss av Mazza et al's (1998) refererat i Kilhammar (2011) uppdelning av idé i modell och etikett. Modellen representerar innehållet och vad man gör av idén, medan etiketten representerar benämningen av idén. Vi utgår från etiketten (medledarskap) och studerar modellerna som knyts till den i de två organisationerna.

### **3.2 Aktören och idén**

Att välja ett område att studera var väldigt svårt i början. Vi som studenter brottas ofta med frågor som; *vad är egentligen poängen?, är detta meningsfullt? eller är detta verkligen relevant?*. Av en slumpmässig sökning på datorn stötte vi på fenomenet medledarskap och vårt intresse väcktes då att vi hade väldigt lite, till nästan obefintlig kunskap kring vad det var. Då

vår kunskap och medvetenhet kring medledarskap var begränsad valde vi att via olika sökverktyg fördjupa oss, till en början, i medarbetarskap som är ett första steg till medledarskap. Via detta söksätt fann vi ett konsultföretag som vi bedömde skulle kunna utgöra en viktig resurs i vår studie. Vi var nyfikna på vad deras definition av medledarskap var och hur de arbetade med idén. Ett första inledande möte bokades med KB där de berättade om sin organisation och där vi fick möjlighet att presentera vårt syfte med studien. Vi hade redan en idé om att göra en fallstudie med en offentlig organisation och en privat organisation och under vårt första möte bollade vi idéer kring hur vi ville utforma studien och på vilket sätt KB kunde fungera som stöd. Efter mötet kontaktade KB en offentlig samt en privat organisation där en förfrågan om vår studie gjordes. Detta då vi bedömde att det skulle kunna ge ytterligare en dimension till vår studie att jämföra mellan den privata och offentliga sektorn. Via mailkontakt blev vi tilldelade fyra respondenter från varje organisation och började snart därefter skicka ut förfrågningar om ett möte för intervju. Vi har under resans gång haft en öppen dialog med KB och även fått ta del av det material som de använder sig av under deras översättningsfas av idén till organisationerna. De har varit hjälpsamma i såväl kontakt med organisationerna som med litteraturtips och material de använder sig av och hämtar inspiration från. De har också visat stort intresse för vår studie vilket vi på många sätt ser som ett privilegium. Men vi har också varit återhållsamma angående vår utformning av studien, dels för att fungera som ett opartiskt parti men också för att inte bli färgade med en alltför positiv syn på deras arbete.

Det är av vikt för den fortsatta läsningen att känna till att KB arbetar på ett sätt där de efterhand fasar sig ur organisationerna. Inledningsvis arbetar de intensivt med medarbetarna på olika sätt och efterhand blir arbetet mindre och mindre intensivt. Som de själva förklarade är de till en början *inne i rummet* för att i slutskedet *stå vid dörren* och så småningom *inte alls vara i rummet*. Målet är att organisationerna själva ska kunna upprätthålla medledarskapet och dess arbetssätt även efter att samarbetet med KB upphört. Beroende på organisation och på vilken nivå organisationens medledarskap befinner sig kan ett uppdrag spänna över kortare och längre perioder.

### **3.3 Flerfallsstudie**

Det vi ämnat att studera är främst idén medledarskap och hur idén har översatts till organisationer samt vad som händer i mötet med idén. För att kunna undersöka hur idén om



medledarskap tillämpas samt översätts valde vi att genomföra en kvalitativ flerfallsstudie innefattande två fall med två organisationer (Yin, 2007). Vårt huvudsakliga syfte med en flerfallsstudie var att kunna göra jämförelse mellan en offentlig och en privat organisation för att se om det fanns en skillnad i översättningsmetoden men också om det fanns skillnad i hur fenomenet medledarskap upplevdes.

### **3.4 Kvalitativ studie**

Kvalitativ forskning skiljer sig på flera sätt från kvantitativ forskning. Medan kvalitativ forskning är mer inriktad på ord än siffror har den även ett mer induktivt förhållningssätt mellan teori och praktik. Kvalitativa studier bygger enligt Bryman (2011) på en forskningsstrategi där tonvikten oftare ligger på ord än på kvantifiering vid insamling och analys av empiri. Kvalitativ forskningsmetod har enligt Bryman (2011) blivit ett allt mer använt angreppssätt inom samhällsvetenskaplig forskning.

Vi har en induktiv syn på förhållandet mellan empiri och teori. Teorin används för att analysera det insamlade empiriska materialet (Ahrne & Svensson, 2014). Denna, till stor del, förutsättningslösa ansats gav oss möjlighet att låta den insamlade empirin stå för kunskapen. Bryman (2011) lyfter fram att merparten av de kvalitativa forskarna lägger i skrifter om kvalitativ metod tyngd på att teori skall behandlas som något som uppkommer ur data, ur empiri. Den teoretiska ståndpunkten kan specificeras under arbetets gång. Allteftersom intervjuerna fortlöpte kunde vi justera vissa teman för att data lättare skulle kunna jämföras och analyseras. Blumer (1954) i (Bryman, 2011) ställde sig starkt mot att använda definitiva begrepp i samhällsvetenskaplig forskning. Han menade att det då kan bli för fast och definitivt, istället menade han att samhällsforskare skall se begreppen de använder sig av som sensitiva då de innefattar en referensram och vägledning när empiri skall insamlas (Bryman, 2011). I praktiken innebär det att forskaren skall ha en allmän bild av det som skall letas efter. Detta för att begreppets olika former och företeelser ska komma fram. Vid våra intervjuer definierade vi därför inte vidare begreppet medarbetarskap och medledarskap, just för att inte låta intervjurespondenten påverkas i den ena eller andra riktningen, med hänsyn till begreppets betydelse. Det skulle, i vår studie, kunna innebära att det empiriska materialet blir vidsträckt och svårt att sedan kategorisera. Vi valde ändå att låta intervjurespondenten själva definiera och sätta ord på vad medledarskap är för att möjligen få en mer ärlig och ostyrd vinkling. Detta kan

ge svårigheter vid analysen av materialet då det studerade begreppet kan få en vid benämning men samtidigt vill vi genom det konstruktionistiska synsättet studera översättningar så induktivt och öppet som möjligt. Därför ansåg vi att det var av vikt att inte lägga någon benämning av begreppet medarbetarskap och fenomenet medledarskap vid intervjutillfällena då vi önskade empiri som byggde på individuell tolkning av de båda och utifrån det kategorisera materialet. Vi har valt att dela upp framställningen av det empiriska materialet i två avsnitt. Det första avsnittet är en samlad berättelse av respondenterna i den OO upplevelser av medledarskap. Det andra avsnittet är således en samlad berättelse av respondenterna i den PO upplevelser av medledarskap. Vi har i studien valt att fokusera på jämförelsen mellan organisationerna. Därför har vi i empiripresentationen valt att låta respondenterna i varje organisation tala som en röst.

### **3.5 Val av intervjurespondenter**

När vi fått kontaktuppgifter från konsultbolaget till de aktuella organisationerna till vår studie med så bokades intervjutillfällena. En del av intervjuerna ägde rum i möteslokaler medan andra i intervjupersonens arbetsrum. Bryman (2011) beskriver vikten av att intervjuer genomförs i en lugn och ostörd miljö, något som vi upplever att vi efterlevt. Samtliga respondenter godkände att vi spelade in materialet vilket underlättade vår transkribering. För att få en jämn fördelning var vårt krav på urvalet endast att respondenterna skulle vara två medarbetare respektive två personer med chefsposition från varje organisation. Detta för att förhoppningsvis få en bredare röst i upplevelsen av medledarskap.

Vi diskuterade under vårt möte med konsultbolaget ifall vi skulle välja ut respondenter själva eller om de skulle sköta kontakten. Då det skulle vara svårt att få till intervjuer utan samarbete med organisationernas ledning valde vi därför att stå utanför valet. För att få en så omanipulerad bild av det man studerar är självklart den bästa metoden att göra ett eget slumpmässigt val från personallistan. Vi är medvetna om konsekvenserna då till exempel respondenterna kan ha valts ut för att återge en positiv bild av verksamheten (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2011).

Vi valde att hålla intervjuerna i en timmes tid för att på så sätt ge utrymme för följdfrågor och reflektion i samtalet. Eftersom intervjuerna skedde på deras arbetsplats och då vi själv inte valt

ut respondenterna är vi återhållsamma med den information vi ger läsaren. Variabler som ålder, kön och ungefärlig anställningstid vill vi därför hålla anonyma för att skydda deras identitet.

### **3.6 Semistrukturerade intervjuer**

Vi har utfört åtta kvalitativa intervjuer av semistrukturerad karaktär (Patel & Davidson, 2011) varav fyra intervjuer från varje organisation. I studien har två chefer och två medarbetare intervjuats från varje organisation. Samtliga intervjuer utspelade sig på deras arbetsplatser. Konsultbolaget förmedlade kontakten med organisationerna som i sin tur valde ut intervjurespondenterna till vår studie. Intervjuerna utformades enligt teman som vi valt sedan tidigare, men vi gav respondenterna möjlighet att fritt tolka teman och lät intervjun vara mer som ett samtal där svaren bestämde riktningen. Kvale & Brinkmann (2014) har formulerat en lista på kriterier som vi uppmärksammat inför våra intervjuer. De lyfter fram vikten av att visa hänsyn, lyssna och låta människor tala till punkt men även att vara tydlig och öppen till sina intervjurespondenter så att det känns bekvämt för båda parter. Vi ville genomföra en så öppen och avslappnad dialog som möjligt. Vi framhävde vid intervjuernas start att vi inte utförde studien på uppdrag av konsultbolaget eller någon annan utomstående part. Bryman (2011) skriver att kvalitativa intervjuer tenderar att bli följsamma och flexibla efter den riktning som intervjupersonernas svar ger. Intervjuprocessen ville vi låta vara så flexibel som situationen tillät. Detta för att låta intervjupersonen ge intervjun fyllnad med sina tolkningar, upplevelser och förklaringar. Bryman (2011) menar att när en undersökning rymmer flera fall, kommer man sannolikt också erfara att det krävs någon form av struktur för att analys och jämförelser av det insamlade materialet skall kunna göras. Vi valde att dela in vår intervjuguide i kategorier för att uppnå en viss form av struktur och för att underlätta efterarbetet. Vi valde att använda oss av Hällstén och Tengblads (2006) Medarbetarskapshjulet (figur 2) som inspiration till vår intervjuguide. Hjulets fyra begreppspar som presenteras utförligare i vårt teorikapitel använde vi som inspiration till kategorier när vi utformade våra frågor.

Enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2012) finns det olika former av intervjuer, där skillnaderna återfinns i frågornas karaktär och struktureringsgrad. Vi valde att använda oss av en semistrukturerad karaktär för att skapa en möjlighet att ställa öppna följdfrågor, som skulle ge oss fler nyanser till studien, än vad standardiserade frågor hade gjort (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2012). Det var också för att få en inblick i deras vardag utan att styra samtalet utifrån

egna förutfattade tankar. Det gav oss även möjlighet att ta upp nya ämnen, hitta nya frågor och skapade en förtroendegivande situation mellan oss som intervjupersoner och individerna som respondenter (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2012). Samtliga intervjuer har med godkännande från intervjurespondenterna spelats in och transkriberats samt analyserats. En svaghet med att använda sig av intervjuer är att det kan ge en begränsad bild av ett fenomen (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2012). För att få en bredare bild och ökad förståelse för respondenternas berättelser valde vi att använda oss av dokumentstudier från båda organisationerna men också från KB för att på ett bredare plan kunna studera hur en idé förs in i en organisation och får fäste. Vi har dels tagit del av medarbetare och chefers berättelser om en idéns resa in i en organisation och hur de upplevde det samt tagit del av KB berättelse om hur en sådan förändring kan gå till. Även om en öppen dialog med ärliga svar förekom så kan andra syften uppstå än vad intervjuaren tänkt sig (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2012). Det är dock inget vi ser som negativt då vi valt att förhålla oss till ett fenomenologiskt synsätt under intervjuerna vilket har skapat öppnare samtal med respondenterna.

### **3.7 Dokumentstudier**

Som en del av vår studie av medledarskap fick vi möjlighet att ta del av KB underlag som de använder vid förändringsarbete. Vi ville ta del av hur KB arbetar med idén samt hur deras översättningsprocess går till. Det gav oss en bredare förståelse för medledarskap som idé och hur idén tar sitt uttryck under resans gång. Patel & Davidson (2011) skriver om vikten av att ta del av vad man kallar för tryckt material för att uppnå en ökad förståelse och bredare syn på det man studerar. Under våra möten med KB försåg de oss med dokument som vi kallar: dokumentation kring medledarskap, som de använder i samband med deras utvecklingsarbete. Detta tryckta material gav oss en bättre insikt i hur en översättningsprocess kan gå tillväga men hjälpte oss även att kunna relatera till händelser, modeller och etiketter som respondenterna använde sig av i intervjuerna. Materialet sågs även som en produkt av idén medledarskap och förklaring av vad det innebar.

Vi tog även del av medarbetarpolicys och arbetsmiljöpolicys och liknande från både den OO och den PO för att kunna göra jämförelser med intervjuvaren, som vi kallar: dokument som behandlar organisationerna på ett generellt plan. Dokumenten har varit värdefulla som verktyg för att förstå hur organisationerna arbetar med dessa policys. Valet att använda oss av

dokumentstudier för att förtydliga resans gång var på grund av att texter påverkar värderingar, åsikter och föreställningar om sitt eget och andras samhällen men också relationen mellan individer (Boréus, 2011). Dokumenten kan användas för att öka förståelsen för respondenternas berättelser i intervjusituationen och i efterarbetet för att se om dokumenten har visat någon påverkan på upplevelser. Vi är också medvetna om att till exempel medarbetarpolicys kan vara framställda på ett visst sätt för att visa en mer tilltalande bild av organisationens arbete. Då vi utlovat full anonymitet till organisationerna bifogar vi inte nämnda dokument. Vi vill vara tydliga med att det främst är intervjurespondenternas berättelser som ligger till grund för vår empiri och att dokumentstudierna studerats i syfte att öka förståelsen för idéresan men också för organisationernas pågående arbete med medledarskap.

### **3.8 Etiska överväganden**

Enligt Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 2017) har kraven på information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande tagits i beaktning. Vi har av den anledningen valt att inte skriva ut ort, organisationsnamn eller plats för intervju för att garantera anonymitet. Vid varje intervju gavs respondenterna löfte om aidentifiering för att kunna genomföra en så öppen och ärlig intervju som möjligt. Vidare, av samma skäl, är organisationerna aidentifierade. För att säkerställa korrekt återgivning av data frågade vi intervjupersonerna om de ville ta del av den färdiga studien, något de alla önskade. Då samtliga intervjurespondenter från den OO och den PO samt även KB har möjlighet att ta del av den färdiga uppsatsen säkerställs det ytterligare att det de sagt återges på ett korrekt sätt. Transkriberingen av det insamlade materialet skedde i nära anslutning till intervjutillfället för att säkerställa att nyanser, intryck och reflektioner skulle vara så aktuella som möjligt.

### **3.9 Validitet och reliabilitet**

Vi har valt att kombinera två metoder för att understryka och förstärka vårt resonemang samt ställningstagande. Intervju som metod gav oss möjlighet att lära känna respondenterna utifrån deras perspektiv, så att vi sedan kunde falla tillbaka på de dokument vi har fått ta del av för att kunna tyda likheter och olikheter med respondenternas berättelser. Det vanligaste syftet att kombinera metoder, som även faller in som vårt syfte är att vi söker validitet för vår empiri (Danermark, Ekström, Jakobsen & Karlsson, 1997). Det går hand i hand med det faktum att vi gärna delar med oss av vår studie till andra forskare och inte minst till respondenterna i vår

studie. Detta brukar benämnas som kommunikativ validitet, när respondenterna får ta del av resultatet och sedan bedöma om slutsatserna anses rimliga (Patel & Davidson, 2011). Eftersom vi mer än gärna delar med oss av vår studie är vi beredda på att få feedback på våra slutsatser men vi förhåller oss även ärliga till vår empiri för att säkerställa vår trovärdighet. När man har god validitet i sin studie innebär det att man undersökt det man tänkt undersöka och att ha god reliabilitet betyder att man även gjort det på ett trovärdigt sätt (Patel & Davidson 2011).

## **4.0 EMPIRI**

I följande avsnitt kommer vi att kort berätta om organisationerna och sedan om idéns resa in i de två organisationerna. Först skildras resan in i den OO därefter presenteras resan in i den PO. De empiriska berättelserna börjar med en redogörelse av organisationen med avseende på typ av organisation, verksamhet, styrformer och andra faktorer som ger en bild av den kontext och specifika förhållanden som råder där. Var och en av organisationernas intervjumaterial presenteras i separata avsnitt för att lättare kunna göra analyser och jämförelser i ett senare skede.

### **4.1 Den offentliga organisationen**

Verksamheten i OO består av en huvudenhet och elva områdesenheter. Organisationen är en del av ett större samarbete mellan olika samhällsfunktioner. Samarbetet mellan dessa innebär att driva gemensamma frågor som gynnar regionen de är verksamma i, detta för att uppnå tillväxt, effektivitet och utveckling för människorna i regionen. Genom nätverk med representanter från varje funktion bedrivs samarbetet i samarbetskommittén. Inblandade funktioner har ett avtal som reglerar det gemensamma arbetet och åtagandet. OO drivs under lagar, styrkort, och en gemensam medarbetarpolicy. Organisationen har, vad vi kan utläsa, stor frihet att bedriva sin verksamhet inom ramen för dessa regelverk. Det senaste decenniet har det skett en större omorganisation, som ett led i detta lades grunden för den satsning som därefter gjordes på medarbetarskap i organisationen. Det första steget i medledarskapsresan blev en utbildning som genomfördes för cheferna i den aktuella organisationen på en annan ort än där den är verksam. Utbildningen, som genomfördes av KB med inriktning på medarbetarskap och medledarskap var kontrakterad genom Lag (2016:1145) om offentlig upphandling.

#### **4.1.1 Intervjuer**

Nedan presenteras intervjumaterialet som gjorts med fyra medarbetare från den OO. Intervjupersonerna består av två medarbetare samt två med chefspositioner men de presenteras nedan som en röst. Efter empiriinsamlingen har vi kunnat urskilja genomgående teman i respondenternas berättelser. Dessa teman är idéspredning, medarbetarskap/medledarskap, motstånd samt gränsupplösning.

#### 4.1.2 Idéspredning - idéns resa in i organisationen

Efter påtryckning från ledningen beslutades att utbildningsprogrammet även skulle inkludera medarbetarna. Här grundlades tankarna om att idéen om medarbetarskap och medledarskap skulle införas och bli tillgängligt för alla inom organisationen.

*Jag kände väldigt starkt att, detta är något som vi måste arbeta in i varje medarbetare. Att alla skulle medverka i detta.*

För ledningen var det viktigt att idéns införande skulle ske med hjälp och stöd från en extern resurs. Det var anledningen till att de valde att införa medledarskap med stöd av ett konsultbolag.

*När vi skulle göra en organisationsförändring ville jag kvalitetssäkra den. De har fungerat som bollplank.*

En medarbetarpolicy där medarbetarskap utgjorde en betydande del av innebörden fanns redan då KB kom in i bilden. Utbildningen skulle genomföras, av konsultbolaget, i olika steg varav ett av dem var att låta medarbetarna åka på ett tvådagars internat. Inför detta internat höll KB en första introduktion. Reaktionerna efteråt var, åtminstone inledningsvis, negativa.

*Det var väldigt amerikanskt, hallelujahmöte, före internatet. Våga ta mikrofonen, och vi skulle applådera och gråta. Nä.*

Upplevelsen att frigöra så mycket arbetstid för en sådan satsning som utbildningen innebar, var att den i så fall bör vara verkligt genomtänkt särskilt då verksamheten redan var underbemannad.

*Jag var rätt negativ till internatet. Jag tyckte man kunde använt tiden bättre. Så det gav inte så mycket som det hade kunnat när vi ändå är iväg två hela dagar på arbetstid. Dels var det inte så mycket nytt, dels var det för lättviktigt, massa powerpoints upp så här, utdrag ur en självhjälpsbok. Jag tyckte inte det var tillräckligt mycket kött på benen. Speciellt i en organisation med så många akademiker, det ska vara mer teori. Jag är ingen grupp människa. Kände att jag ville rymma därifrån (skratt). Det kunde vara betydligt mer substans i, det blev alldeles för enkelt.*

Den OO organisationen verkar präglas av ett akademiskt tankesätt, då de flesta som arbetar där har en akademisk examen. För några var det av vikt att det ska kunna vara kopplat till forskning:



*Jag ser det hellre kopplat till forskningsvärlden, att det bottnar i forskning. Det ska inte vara quickfix, det är farligt att utnämna sig själv till konsulter och experter utan att ha någon riktig tyngd i botten. Jag köper inte det riktigt. De ska ha en hög trovärdighet, en gedigen bakgrund.*

### **4.1.3 Motstånd**

Flera respondenter talar om att de kände sig obekväma vid introduktionstillfället. Flera nämner att det blev för personligt och att de inte kunde distansera sig utan kände sig utsatta. De såg det snarare som ytterligare en arbetsbörda och att det ställdes krav på att förändra sig.

*Det blev pannkaka. Medarbetarna tittade bort och visade med hela sitt kroppsspråk. Medan andra ville. Efter den första dagen var alla dränerade. När man kommer in i medarbetarskapet ställs det krav på att jag ska ändra på mig. Det är där det jobbiga är.*

En annan delar bilden av att något blev fel från början men att KB sedan lade upp en annan strategi inför de andra tillfällena. Justeringar och anpassningar gjordes för att passa till den aktuella organisationen.

*Det var något som blev fel. Av flera olika variabler. Vissa blev lite för skeptiska. Sen blev det ändå, det blev bra. Vissa tyckte det var jättebra och andra var mer skeptiska. Det är ju samtidigt sunt. Vissa tyckte att modellerna och övningarna var meningslösa och töntiga. Vissa tyckte att det fanns ingen teori bakom det här överhuvudtaget. Men det var en sådan sak som de [KB] lärde sig att de visade fram det tydligare vid de andra tillfällena, de visade fram beläggen bakom det.*

Att det var utomstående konsulter som skulle genomföra förändringen upplevde vissa respondenter som problematiskt, då de spekulerade i om det fanns bakomliggande motiv och det framkom även att det fanns vissa brister i förtroendeskapandet.

*Det handlade nog mycket om att det var två personer som kom utifrån och inte riktigt lyckades skapa förtroende. Men innehållet var bra och de lyfte fram viktiga saker. Det de presenterade kändes trovärdigt men jag tror mer folk undrade över motivet, fanns det något bakomliggande motiv. Man kände sig lite iakttagen och bedömd. Bedömer de mig nu utan att jag vet det, lite så liksom.*

Känslan av att bli bedömd var svår för flera och det påverkade upplevelsen och förväntan inför det kommande förändringsarbetet. En del kände oro och upplevde sig iakttagna vid de första mötena med KB. Samtidigt kunde de se syftet och sammanhanget. En del av kritiken mot

konsultbolagets sätt att arbeta bestod i att de lyfte upp många känslor till ytan och sedan inte följde upp vad som skett.

*Jag är generellt väldigt kritisk till att man blandar samman det privata och arbetet. Man rotar i det personliga. Man hyr in en konsult som väcker massa grejer och sedan bara sticker de. Du vet inte vad de människorna har för historia. Man är ändå inne och rotar i vem du är. Det kan göra mig arg, det är tanklöst. Det är lite trendigt, men man tar inte ansvar för vad man gör med individen. Å andra sidan, jag är lite kluven, visst ska man jobba med sig själv men det ska ju inte krävas att jag går in i mitt inre.*

Några fick intrycket av att andra inte ville ändra på någonting, det fanns samtidigt en rädsla hos dem att medledarskapsresan skulle bli en extra arbetsbörda.

*En del tyckte att det här är ju precis självklart, klart såhär är det. Man tycker att man redan är perfekt och det har jag väldigt svårt att se att någon är perfekt. Just det här, ska vi göra detta också. De [KB] försökte hela tiden förklara att detta är inget som ska läggas på utan detta är ett sätt att förändra synen på saker. Det är inte en extra belastning egentligen.*

#### **4.1.4 Medarbetarskap/Medledarskap**

Att medarbetarna på den OO upplever sin arbetsplats som en arbetsplats där man i hög grad arbetat utifrån ett medarbetarskapsperspektiv redan innan KB, även om man då inte använt begreppet medarbetarskap delas av flera medarbetare.

*Jag tycker inte att det började med (konsultbolagets namn) utan jag upplevde (organisationens namn) som den typen av arbetsplats från början, så jag tyckte inte att det var något nytt utan man bara satte ord på det. Jag har alltid jobbat så och alltid upplevt organisationen på det sättet.*

Denna upplevelse av att organisationen även innan KB inblandning varit en organisation där medarbetskap varit en del av sättet att driva arbetet på delas även av andra.

*Andan har funnits här länge, redan innan det blev så uttalat med medledarskap. Väldigt ofta, när man kommer med idéer, så får man svaret, jamen testa!*

I sin tolkning av medledarskap som idé och vad den innefattar berättar en respondent:

*Jag tolkar ju det här med medledarskap och medarbetarskap som att man tar mycket eget ansvar, kan jobba självständigt – att man får förtroende från sin chef. Det har jag alltid känt*

*och det har alltid passat mig att jobba på det sättet. Så det var inte någon stor, omvälvande förändring som kom.*

En av respondenterna har en annan bild av huruvida medarbetarskapet funnits där sedan tidigare som grundar sig i organisationens historia och hur organisationen har drivits hittills.

*Det är mycket komplexitet i detta. Drömmen om hur det ska, bör, alltid har varit lever starkt här, förvandlingen tar därför tid. Det tar tid att bryta med gamla sätt att arbeta, med den hierarkiska förväntan som funnits här under lång tid.*

Hur medledarskapet tar sig uttryck i det vardagliga arbetet beskrivs såhär:

*Innan kanske en del saker tillsattes utan att alla hade fått frågan. Det har förändrats, att det går ut mer till alla. Det är inte alltid du vet vad du vill förrän du får frågan och tänker, ja men, det kanske jag vill göra.*

*Vi har väldigt mycket workshops där man får tycka till om allt möjligt. Sen kanske man inte alltid känner att det alla tyckte sen var så det blev. Ibland kan det kännas att de frågar bara för att det ska låta bra, men långtifrån alltid. Jag är väldigt nöjd med min arbetsituation.*

En respondent berättar att man ofta försöker tillmötesgå initiativ och om utdelningen inte blir som det var tänkt blir det som en lärprocess. Hur organisationen kan bibehålla medledarskapet även efter konsultbolagets avslutat sitt arbete har varit av vikt för de ansvariga i organisationen. De uttrycker att medarbetarskapet är målet och medledarskapet kommer senare. Här har återkopplingen blivit ett viktigt redskap och även olika medarbetarskapsmodeller som konsultbolaget tillhandahållit för att etablera medarbetarskapet som en naturlig del i det vardagliga arbetet. Som exempel på hur återkoppling på efterlevande av medarbetarskap kan uttryckas berättar en respondent:

*Jag kan säga, wow, vilket gott exempel på medarbetarskap. Men sen kan man ju inte göra det för ofta, då blir man uttjatad.*

*Jag har sett att de tar mer initiativ, vilket gör att jag ibland har svårt att hänga med. Man hade koll på vad folk sysslade med men nu händer fler saker och medarbetarna tar mer initiativ så man hänger inte med.*

Som ett led i förändringsarbetet har en del infört kortare avstämningsmöten med sina medarbetare. De menar att det inte handlar om kontroll, det poängteras, men en uttrycker betydelsen av att *ha ett helikopterperspektiv*. Här betonas vikten av att alla tillsammans är en bred pil som arbetar i samma riktning, en gemensam kraft framåt. Överlag menar medarbetarna att de fattar för få beslut på egen hand.

*Oftast tror jag att de tror att de inte får lov att göra det. Det viktiga är inte hur högt det är till taket utan hur långt det är till golvet.*

Vissa tar ansvar för sin egen kompetensutveckling medan andra vill bli matade. Viljan att ta mer ansvar för sin utveckling har höjts menar de flesta.

*Den generella nivån har höjts. Att fler tar ansvar och tycker att det är roligt att vara med och driva och hela den biten. Så det har skett en förändring, man pratar om det. Vi chefer ska släppa och sluta med vissa saker.*

#### **4.1.5 Delat ledarskap och gränsupplösning**

När gränser mellan ansvarsområden blir mindre tydliga kan osäkerhet om vem som ska sköta vad leda till konflikt och oordning i relationen mellan ledarna men också i relationen till och mellan medarbetarna. Medarbetarna kan antas vara de som i första hand får ta eventuella konsekvenser av ett delat ledarskap.

*Det är absolut skillnad på hur man tagit emot det här med medledarskap. Jo, man påverkas ju absolut, det gör man ju, om någon inte gör det som förväntas. Det är ju egentligen en ganska jobbig grej, man blir den som tar på sig att men blir den som bara fixar allting. Hur långt skall man låta det gå liksom.*

*Det är obekvämt att ta en sådan konflikt. Man är ju på samma nivå, så det är svårt.*

Vikten av att det finns tydliga gränser för var medarbetarnas ansvarsområde slutar och chefens tar vid, nämner flera av respondenterna. Synpunkter på varför medarbetarnas ansvarsområde ska utökas när chefens ansvarsområde därmed blir delegerat möts ibland med skepsis.

*Varför ska det då finnas en chef med högre lön om inte den har ett tyngre ansvar. Det är en av anledningarna till att jag inte själv vill vara chef (...) jag tycker om att ha ansvar över mitt eget.*

*En av riskerna med medledarskap är att väl att gränsen luckras upp och det kommer upp ibland i diskussionerna här. Jaha, om vi ska leda oss själva, vad ska då cheferna göra?*

*Gränserna måste vara tydliga.*

Gränserna för vem som står för beslutsfattandet lyfts fram som en av de stora skillnaderna sedan medledarskapet infördes. Tidigare kom ofta besluten uppifrån medan medledarskapet tillåter att fler medarbetare blir delaktiga i beslutsprocessen.

*För det mesta är medledarskap ju ganska positivt. Att slippa be om lov att göra saker.*

*Jag kan känna att man förstärkts i det att ta beslut, men jag tycker så här och då gör jag såhär. Känna att man har mandat till det.*

*Det är mer uttalat och det är viktigt att veta var gränserna går. Det är väldigt individuellt var man ligger i processen, men det har ju blivit mer åt det hållet.*

## **4.2 Den privata organisationen**

Eftersom PO är en global organisation har vi valt att inte fokusera på relationerna utanför Sverige då resan med medledarskap endast inkluderat organisationsmedlemmar stationerade i Sverige.

PO ansvarar för cirka 2000 anställda i Sverige och hela koncernen är uppdelad i två bolag med totalt cirka 43 000 medarbetare. Koncernen arbetar efter en modell där verksamheterna är fördelade inom affärssegment. De arbetar med produkter och tjänster anpassade både till privatpersoner och företag. I deras hållbarhetsrapport för 2016 redovisas respekt, öppenhet och inkluderande som viktiga värderingar. Deras värderingar i rapporten menas vara en slags kompass för deras idéer, beslut och handlingar. Innan konsultbolaget inledde sitt arbete med PO menar flera av respondenterna att det generellt funnits en ganska stark hierarkisk organisationskultur men att i Sverige har det varit en högre delaktighet kring beslutsfattandet. KB inträde skedde efter att en grupp medarbetare och chefer, sammanlänkade som en 'kulturgrupp' med ambition att utveckla arbetsmiljön, blev rekommenderade av ett annat bolag inom koncernen. Kulturgruppen bjöd in KB för ett första möte där en presentation av deras koncept Medledarskap var en av anledningarna till ett fortsatt samarbete. Det hade även gjorts en medarbetarundersökning som visat att folk kanske inte riktigt trivdes så bra som man skulle

vilja att de skulle göra. Ledningsgruppen godkände förslaget vilket också var en avgörande faktor för en förändring. KB bjöd in organisationsmedlemmarna till en heldag med utbildning. När alla deltagit i utbildningarna påbörjades dialogforum där grupper om 10-12 deltagare möttes för att diskutera utmaningar, skillnader och likheter i organisationen. Grupperna var blandade med chefer, gruppchefer och medarbetare för att få en dynamik bland diskussionerna.

#### 4.2.1 Intervjuer

Vi har tagit del av fyra organisationsmedlemmars upplevelser i samband med KB översättningsprocess av idén medledarskap. Även här har vi valt att dela in deras upplevelser enligt teman idéspridning, medarbetarskap/medledarskap, motstånd samt gränsupplösning. Alla fyra respondenter har deltagit vid minst ett tillfälle av KB process med medledarskap. Respondenterna är två medarbetare och två med chefsposition, men de talar även här som en röst.

#### 4.2.2 Idéspridning - idéns resa in i organisationen

*Hur samarbetar vi egentligen? Har vi tillit till varandra? Vet vi var vi ska? Håller olika grupper på med olika saker? Hur får vi styr på det här? Det var så det började.*

En viktig aspekt som diskuterades på kulturgruppens möten var organisationens arbetssätt, hur man arbetade med varandra och hur effektivt arbetet var i samband med trivsel. En medarbetare berättade att miljön var pressad och en bidragande faktor till det var att man inte fick återanställa när en medarbetare slutat. På tal om vilka faktorer som gjorde att KB behövdes, berättar en respondent:

*Man har liksom inte riktigt kommit fram i sitt jobb. Lite frustration där. Sen okunskapen, vad gör alla andra egentligen? Risken är att alla gör samma sak eller att man motarbetar varandra utan att ens veta det. Jag tror det är mycket sådana faktorer, kanske lite ledarskap, lite kollegor, lite allt möjligt som ofta finns på arbetsplatser.*

En annan respondent hade liknande tankar:

*Då är det viktigt att hitta någon metod, en samsyn för att samla ihop det här. (...) Det är ju varje medarbetares ansvar att ta det ledarskapet för att säkerställa att vi går i takt. Det kände*

*vi att det skulle vi behöva göra. Ta ett initiativ för att komma ifrån de gamla rollerna då och se oss mer som en helhet.*

Eftersom initiativet kom via både kulturgruppen men avgörande beslutet från ledningsgruppen fanns där ingen osäkerhet kring varför det behövdes en utbildning inom begreppet. Både medarbetare och chefer i kulturgruppen ansåg det som betydande för den fortsatta utvecklingen. Men en respondent framhöll att det viktigaste var att ledningen stod bakom.

*Vi diskuterade innan vi startade medledarskap hur viktigt det är att vi i ledningen står bakom detta. Vi måste stå bakom det alla lika mycket och det hade vi en del diskussioner om. Vi gör det för vårt team. Vi hade en del diskussion i nästan en halv dag och vi var alla överens att nu gör vi det här. Nu satsar vi på det här, det är viktigt.*

Båda cheferna var samstämmiga i betydelsen av att introducera begreppet medledarskap som ett gemensamt beslut från ledningen. En av respondenterna målade upp en modell, en slags darrtavla som blivit introducerad under processen vilket en annan respondent tyckte var mycket användbar för att förklara tankegångarna hos många medarbetare. Modellen består av tre ringar, den centrerade står för Change, den mittersta Influence och den yttersta Accept. Utanför ringarna är något som respondenten kallar för *ältande*.

*Jag uppfattar i större grad att vi har ältat mycket tidigare. 'Åh, varför gör vi så här?' och 'Det är de jäklarna i centralen' istället för att försöka vandra in i den här darr-tavlan. Om du nu inte tror att du kan göra något åt det. Sluta då för helvete gnälla. Antingen så accepterar du det eller ringer upp kollegan som du tror har hittat på någonting och försöker influera den personen att faktiskt tillsammans göra det på något annat sätt, eller så når man en förändring. (...) Konsultbolaget visade den här nån gång under processen. Den målades upp och den var riktigt bra, den var så pass enkel och den kan beskriva vårt sätt att vara innan och efter medledarskap.*

Angående trovärdigheten till ett externt konsultbolag och deras material berättade en av respondenterna att det handlar om kompetensen, och tror inte det hade spelat så stor roll om det var HR-avdelningen eller något annat utomstående bolag. Bara personerna som kommer in har kompetensen att hantera den här typen av förändring, anses vara viktigt för de flesta respondenter.

*Men för mig så är det viktigt att få diskussionen, sen kanske det är lättare att få akademiker att läsa en bok om detta ämnet. Jag bryr mig inte om forskningen, bara det funkar i praktiken.*

*Styrkan med det här har varit att de har kommit hit och diskussionerna vi har haft.*

En annan respondent pratade om personligheterna hos konsulterna och deras sätt att agera. En respondent ansåg att det var en dos av energi, att det var viktigt att de skapade en skön och härlig atmosfär med mycket energi. Att de berättade om tidigare erfarenheter hos andra bolag var viktigt och skapade därför en högre trovärdighet. Flera respondenter betonade även betydelsen av konsulternas handlingar, att det inte blev stelt och krystat, men tyckte det var viktigt att man kunde läsa om medledarskap och inte bara höra eller se det presenteras via powerpoint.

*Det viktigaste som jag tror är dels att det naturligtvis finns något skrivet om det. Däremot skulle jag vilja säga att det var en fördel i att en av konsulterna har ett väldigt jordnära sätt. Som gör att när det kom upp diskussioner så har konsulten en förståelse för frågan utan ett akademiskt perspektiv. Istället från ett perspektiv att såhär är det i verkligheten. (...) Det upplevdes mer trovärdigt på det sättet.*

#### **4.2.3 Motstånd**

När vi frågar hur man hanterat de motsträviga och de organisationsmedlemmar som kanske inte tror på begreppet, KB arbete eller helt enkelt inte vill förändra sig berättar en respondent:

*I de fall där man inte svarat på sin inbjudan på ett möte. "Jag kan inte" eller ett annat svar. Då har respektive chef eller ledare fått prata med den här personen och sagt "det här är en del av en större sak". Man har lagt fram förändringspotentialen och så vidare. (...) Det börjar ju med att de kommer till mötet och sen när alla har gått så blir det mer: 'Har du gått på din workshop? Har du också? Har du också? Aha, vad tyckte du om den där modellen oasen?'. Det skapar kaffesnack, dialog. Då är man inte utanför, då är man med vilket är en bra övertygande faktor.*

En annan respondent svarade:

*Jag tror det är en förutsättning för att det ska funka, det räcker inte att ha de där som tycker det här är skitbra. Man måste lägga tid på de andra som rör sig lite utanför. Bland mina kollegor har jag inga hopplösa fall. Eller jag hoppas vi inte har det någonstans i*



*organisationen. Alla är med på tåget men på olika sätt. En del upplever jag som har varit kritiska men de jobbar på det här sättet ändå.*

Det råder delade meningar om det var frivilligt att anmäla sig till utbildningarna. En del såg det som en frivillig process men la inte ner större tankar på om det fanns ett val eller inte. De upplevde det som något intressant. Vissa upplevde det något annorlunda:

*Det var nog frivilligt såvida att man inte tvingade folk att vara med på de här heldag workshops, så att säga. Det var ju hela tiden sagt att det var högprioriterat. Man har nog förväntats vara med men det förstår ju ni också, att det blir ju inte bra om man tvingar in någon att nu ska du jobba med det här med medledarskap om personen inte i fråga tror på det ett dugg.*

Respondenten fortsätter att berätta att det förmedlades som högprioriterat och några ifrågasättande medarbetare var först skeptiska men dök upp på utbildningsdagen ändå. Men en respondent menade att det inte var frivilligt.

*Nej. Nej, det kändes viktigt för att det var en gemensam investering. (...) Och det tror jag inte heller att det ska vara om vi ska vara helt ärliga. För att då är risken att man prioriterar något annat istället. Det kan skapas olika konstellationer och det var också något som vi ville undvika. (...) Det är ju arbetstid, det är ju inte frivilligt, det är på arbetstid. Jag tror inte man kan ha medledarskap om man inte kör alla. Då tror jag det blir tvärtom.*

Stämningen inför första mötet, innan första utbildningsdagen upplevde flera av respondenterna ett visst tvivel i luften. Lite gnäll förekom menade en respondent, men att de flesta var nyfikna och positiva. Det var intressant med dynamiken. Att det behövs delade meningar för att skapa bättre diskussioner. En annan respondent beskrev cynismen såhär:

*Men visst, det var ju en del som var lite men vad är nu detta, sunt kritiskt så att säga. 'Jaja, nu har cheferna varit på kurs, nu ska de förändra världen', lite sådär 'whatever, det blir ytterligare en sån där grej'. (...) 'Jasså jaha, så vi ska göra ert jobb nu också?' Lite med glimten i ögat, men jag tror också det fanns ett visst uns allvar i det. 'Ska ni fortsätta nu och vi får samma lön, eller?'*

En respondent menade att de levt i en organisation som är väldigt tung med långa cykler till att transformeras till något annat. Därför upplevdes förändringen som mer positiv än negativ.

Medarbetare var förväntansfulla men kände också att det var meningsfullt att göra något tillsammans. En respondent berättar om sina upplevelser efter utbildningsdagen:

*Det jag minns är att det var ganska sunt förnuft. Det var inte så att man kom hem efter den dagen med en massa nya saker man aldrig hört talas om innan. Men för min del var det en sån tydlig markör. (...) Det tyckte jag blev så tydligt att vi vill någonstans, vi har ett mål. Sen får man ha lite respekt för att det tar tid. Det var några som tyckte att den här förändringen, det var chefernas förändring. Men det är ju på något sätt allas förändring. Det handlar ju om alla.*

#### **4.2.4 Medarbetarskap/Medledarskap**

När väl arbetet med utbildningarna var igång undrade vi om det hade varit en öppenhet mellan medarbetare och chefer, om det fanns en transparens. Alla fyra respondenter hade upplevt både utbildning och dialogforum som positivt. En medarbetare upplevde det som ett sätt att veta att man inte var ensam om sina bekymmer. Vi undrade hur det var att vara blandade grupper, om det fanns någon återhållsamhet i det faktum att både medarbetare och chefer satt i samma grupp. En respondent berättar om sin känsla under dialogforumet:

*Jag var väldigt tydlig med att jag inte är chef nu, jag är precis som alla andra på dialogforumet. Ja, de undanhöll inte något. Det var ju vissa saker som vi kunde förbättra, men de dolde det inte.*

På tal om det fanns en öppenhet till högsta ledningen efter utbildningarna berättar en respondent att deras chef upplevdes lite osäker, att chefen presenterar någonting när inte alla svaren finns. En respondent upplevde att chefen blev något obekvämt i det nya sammanhanget. Medledarskap handlar, till stor del om, att upplösa gränser mellan medarbetare och chef vilket skapade ifrågasättande om rollerna. Men även om förändring av arbetssätt.

*Man kan ofta prata med sin direkta chef men om det finns en chans att det skulle trilla hela vägen upp? Nej, det finns inte, det gör det inte. Man får hantera det, det får sällan effekt. Men jag hoppas ju på att det blir ändring på det, ett litet annat mindset, en annan kultur i hela bolaget så förhoppningsvis ändras det. (...) För jag kan agera medledarskap gentemot min chef. Funkar det? Bra. Funkar det inte, ja då får jag ta det då. Vi får sätta oss ner och*

*diskutera samarbetet. Jag behöver inte kalla det medledarskap och alla dessa olika termer, utan man kan nog göra det iallafall.*

Flera av respondenterna menar att det funnits medledarskap och medarbetarskap i vissa fall i organisationen sedan tidigare men att man inte kunnat sätta ord på det. Någon menar att det handlar om ett slags mindset. Att man jobbar mot samma mål och att alla gör på liknande sätt.

*(...) innan när jag började så var chefen kanske lite mer intresserad av vad jag gjorde och så, inte detaljstyrande, men som det är naturligt ibland i början, innan chefen fått förtroendet för mig. Men jag upplever att det har fungerat jättebra, att vi har jobbat på det här sättet innan konsultbolaget. Jag vet mina medarbetare... Jag håller inte med dem fullt ut men när vi pratar om det här med medledarskap. Innan de visste vad det var för nånting. Så var de lite 'Men vad är det här, vi gör ju redan på det här sättet' Jag kan hålla med lite grann men inte fullt ut.*

I frågan om de tycker att egna beslut uppmuntras och om egna idéer samt initiativ välkomnas svarar alla att det förekommer ofta. En respondent använder sig av begreppet situationsanpassat ledarskap och menar att i vissa situationer, speciellt i början, så kan en del personer behöva mer stöd än andra och att det är viktigt att vara tillgänglig som chef.

*Om någon kommer med en idé så är det bara att ge tillbaka mandatet. Jättebra initiativ, jättebra idé, har du snackat med den och den eller det tycker jag är jättebra, ta fram en projektplan. Det är ju till att ge mandatet tillbaka. Kom tillbaka sen och berätta hur det gick. Så att man också vet att det blir av. Så gör jag iallafall. Om det är medledarskap eller personlighetsprofil, det vet jag inte.*

En annan respondent håller med om att idéer, initiativ och egna beslut välkomnas men att det ibland saknas stöd och att det förväntas att man driver processen framåt själv. Det upplevdes ibland som energikrävande, speciellt om hinder uppstod under processen. Det behövdes mer möjligheter att få stöd och diskutera lösningar.

Vi frågade hur det fungerade vid personlig utveckling, om det var lätt att avancera eller om det uppmuntrades till jobbrotation, att söka arbete mellan avdelningar. En respondent förklarade det som svårt att flytta på sig. Att det pratades mycket om jobbrotation men att det sällan hände. Återkommande problem var att man inte fick återanställa, vilket skapade problem. En respondent menade att det var något som gick emot idén med medledarskap och tyckte att det var ett aktivt sätt att motarbeta hela idén.

*Jag har upplevt många gånger att folk har blivit motarbetade när de vill göra andra saker och jag kan förstå på ett sätt. Sitter man som chef med en medarbetare som är väldigt duktig och uppskattad. Det är klart det tar emot att släppa en sådan person, det är klart man vill att dem ska utvecklas men det tar emot att släppa.*

En annan respondent menade att anledningen var att folk hade det för bra på sin position.

*Jag tycker fler skulle behöva röra på sig. Och jag tror det är för att folk har det för bra. Jag tror inte det är bra för utvecklingen, jag hade hellre sett en mycket större rotation än vad vi har. Folk är lite rädda. Ibland när någon slutar så upplevs lite panik.*

En respondent menade att det har funnits för lite initiativ hos medarbetare men att det blivit annorlunda efter KB process. Medledarskap har varit en början på ett nytt arbetssätt för en del av organisationsmedlemmarna, menar två av respondenterna. Men de anser även att det funnits inslag av medledarskap sedan tidigare, dock inte uttalat och i en framträdande roll som nu. Men alla respondenterna är trots allt eniga om att det skett en ökning av initiativtagande.

*Ja, där är mer initiativ nu än förut. Vi har ett exempel där en person slutar och vi har behov av att fylla den tjänsten och där det då har kommit en person och sagt att 'jag skulle kunna testa detta'. Det uppmuntras, man får möjlighet att testa sina ledarskapskompetenser eller göra någonting annat eller så. Om jag direkt kan relatera det till konsultbolaget eller medledarskap, jag tror det har fötts ur det.*

Även om det fortfarande är en pågående resa med medledarskap märks det redan i vardagen. De upplever att majoriteten har mottagit begreppet med positivitet. En del tycker att de redan jobbat under de här förutsättningarna men att det nu finns en medvetenhet.

*Vi har ju börjat med de här dialogforumet nu och det ser jag som det riktiga startskottet nu att sätta den här kulturen om man säger så. Det är först där man börjar. Att hålla liv i det där är någonting som kommer att göra att vi kommer nå längre.*

Vi undrade på vilket sätt det utmärkes i det vardagliga arbetet och om man använder sig av begreppet.

*Ja, vi påpekar det i vardagen. Vi försöker använda det. Ja, det här är i sann medledarskapsanda eller co-leadership som vi använder ibland. (...) Initialt så hade vi lite svårt att ge kort motto, eller kort statement av vad medledarskap är. Men nu använder vi det mer.*

*Ledningen tänker mer medledarskap, tappar bort det ibland och ibland behöver man påminnas. (...) I ledningen är det där det känns som mest uppenbart att det har förändrats.*

En respondent var tveksam till om det var KB som var den bidragande faktorn till att det skett en förändring men var trots allt säker i att många var nöjda med resan med medledarskap:

*Jag vet inte om de har bidragit till den stora skillnaden vi har. Vi har ju fortfarande lite såhär gnällkultur tycker jag. (...) Men [KB] har underlättat den här förändringsresan på ett jätbra sätt, sen hade inte dem varit någonting så att säga, om inte vi jobbade på detta sättet. Om det inte fanns en vilja. Men sen har jag varit frustrerad över att en del saker har tagit för lång tid. Ingen skugga på konsultbolaget men mer på mina kollegor, mina chefskollegor. De har inte tagit det på lika stort allvar i vissa fall men jag tycker absolut man ser en skillnad.*

#### **4.2.5 Delat ledarskap och gränsupplösning**

När det kommer till ansvar och var medarbetarnas område slutar och chefens tar vid lägger inte respondenterna några tankar vid i deras egen arbetssituation. Samtliga berättar att de hört kommentarer under förändringens gång. Men samtliga håller med om att det behövs gemensamma sätt att arbeta på, med mindre hierarki och mer egna initiativ med stöd.

*Vi har ju haft diskussionen kring ett fåtal där någon av våra ledare fångade upp problemet med att vissa tyckte 'varför ska vi göra deras jobb när de har högre betalt än oss'. Då har vi diskuterat och kommunicerat. (...) Vi har inte kommit till något skarpt läge där någon har sagt 'det är inte mitt ansvar'.*

*Det finns en viss... jag skulle inte säga hierarki men lite grann. Även chef, produktägare. Det vi försöker jobba med nu är att mer och mer sudda de linjerna. Det har varit ganska så strikt men vi försöker mer och mer att ta bort dem. Så att fler skulle få göra mer.*

Vi frågade respondenterna om hur deras relation såg ut sinsemellan och om det fanns tydliga gränser mellan chef och medarbetare.

*Jag tror de ser mig som en tydlig chef men inte en chef som pekar med hela handen. (...) Nu upplever jag att de själv har utvecklats väldigt mycket. Att de snarare nu kommer till mig när de har bekymmer eller inte vet riktigt, de måste ha hjälp att prioritera sin tid. Jag är väldigt tydlig att de ska ta besluten själva. Jag lever själv mycket efter uttrycket att det är lättare att be om förlåtelse än tillåtelse.*

*Jag upplever det mer informellt. Tillgängligt, dörren är ju öppen.*

Flera respondenter upplevde att dialogforumet var ett bra verktyg för att sudda ut gränser men också att arbeta vidare med i framtiden. Dialogforumet har varit en typ av modell som fungerat väldigt väl anser alla respondenterna i PO och det har också hjälp till att skapa en öppnare dialog mellan chef och medarbetare. En av respondenterna ansåg att det skapades en tryggare miljö att kunna vara ärlig och rak i sina åsikter utan att det skulle uppstå konflikter. Ärligheten och återberättandet av verkliga händelser gjorde att det snarare blev en lärande stund för alla. De insåg att det fanns många med samma åsikter eller liknande problem som lättare kunde lösas tillsammans.

*Vi tyckte dialogforumet har varit så bra att vi vill skapa möjligheten för alla att medverka. Då bolaget har så många externa konsulter som jobbar och har jobbat länge hos oss. Var man inte med på utbildningsdagen så blev man inte inbjuden till dialogforumet. Så vi vill gärna se att alla är med i framtiden.*

### **4.3 Dokumentstudier**

Vi vill här presentera hur informationen i dokumenten vi blivit tilldelade har kommit till förfogande i vår studie. Vi kommer att redovisa för den empiri vi tagit del av från både dokumentation kring medledarskap men också dokument som behandlar organisationerna på ett generellt plan.

#### **4.3.1 Dokumentation kring medledarskap**

Dokumenterna som tidigare nämnts har varit användbara i vårt arbete för att skapa en bild av KB översättningsprocess och har fungerat som stöd under intervjuerna. Vi kunde med kännedom om dokumentens innehåll skapa en förståelse när respondenterna relaterade till specifika begrepp som KB använde sig av. En av ambitionerna med dokumentstudierna var att skapa en bild av hur KB använt dokumentationen kring medledarskap, det vill säga deras faktiska modeller och metoder i deras översättningsprocess med de olika organisationerna. KB använder sig av presentationsmaterial i form av powerpointpresentation där medledarskap presenteras som en resa. Det tar tid att arbeta med medledarskap och de poängterar i presentationen vikten av att ha tålamod men också viljan. Deras dokument visar dels utifrån ett individperspektiv dels ur ett organisationsperspektiv hur medledarskap kan integreras i en organisations vardagliga

verksamhet. Med information kring deras metoder kunde vi ställa frågor vid intervjuerna angående idéns resa och hur upplevelserna kring översättningen gått tillväga. Vi behövde få bakgrundsmaterial men också en större förståelse för hur arbetet har gått till.

#### **4.3.2 Dokument som behandlar organisationerna på ett generellt plan**

Eftersom den OO är en offentligt byggd verksamhet fanns det en hel del dokument att ta del av. Organisationen ingår i en politiskt styrd förvaltning där vi tog del av verksamhetsplan men också medarbetarpolicy för både organisation och förvaltning. Verksamhetsplanen uppdateras vart tredje år och ett av de prioriterade förbättringsområdena är att stärka den gemensamma drivkraften i den inre organisationen. Ett steg är att förbättra den interna kommunikationen men också implementera nya uppdragsbeskrivningar och planerings- och uppföljningsmetoder. Den gemensamma drivkraften kan återknytas till valet att utveckla medarbetarskapet i organisationen, då med hjälp av ett externt bolag. I den OO har de etablerat en medarbetarskapspolicy som ställer krav på att alla tar ansvar för sin uppgift, skapar värde för olika målgrupper och även samarbetar för att nå de gemensamma målen. Policyn förutsätter att alla medarbetare ska känna stolthet över sitt uppdrag, engagemang och att alla har en uppriktig vilja att utveckla och utvecklas. Medarbetar- och ledarskapspolicy har ett speciellt avsnitt vars innebörd knyter an till vikten av att medarbetaren skall kunna leda sig själv. Avsnittet syftar till att understryka att allt utveckling- och förändringsarbete börjar hos den egna individen. Det pekar på att organisationen har en medvetenhet kring att lyckas i en förändringsprocess och speciellt i resan med medledarskap, måste man ta ett eget ansvar för sin utveckling. Dokumenten visar även resultat från en enkätundersökning om medarbetarengagemang. Undersökningen visar en ökning av engagemang utifrån ledarskap, motivation och styrning sedan resan med medledarskap tog sin början. Då undersökningen är generellt gjord på hela kommunen så är det svårt att återknyta till en ökning i den OO, men visar att man aktivt arbetar med att stärka medarbetarskapet.

I den PO har vi tagit del av deras hållbarhetsrapport där värderingarna öppenhet, respekt och inkluderande är ledord för organisationen. I rapporten presenteras statistik från en årlig undersökning som mäter hur medarbetarna ser på ledarskap, motivation och engagemang. Undersökningen, som gjordes 2016 visar att 74 procent av medarbetarna känner sig motiverade och 83 procent uppger att de är stolta över att arbeta i organisationen vilket visar på ett högt

engagemang. Undersökningen är från 2016 och då resan med KB och medledarskap är pågående, kan nya siffror vara intressanta i ett senare skede. Men undersökningen visar även att en medvetenhet och en vilja finns att stärka medarbetarskapet, då främst genom förändringsarbetet med KB. Dock saknas det en ordentlig policy eller plan för hur man ska upprätta ett medarbetarskap eller medledarskap, men det kan bero på att förändringsresan fortfarande pågår.



## 5.0 Analys

I det här kapitlet kommer vi att analysera och diskutera resultaten utifrån våra valda teoretiska utgångspunkter. För att återknyta till vårt syfte med studien har vi valt att redogöra vår data från intervjuerna med ett speciellt fokus på upplevelser och perspektiv kring medledarskap och medarbetarskap. Här har vi valt en tolkande inställning för att tyda kategorier och liknelser i respondenternas berättelser. Resultatet baseras på empiriskt material från de åtta intervjuer som studien omfattas av. Dokumentstudierna har jämsides med intervjuerna fungerat som grund i vår analys av empirin. För att kunna hantera den stora mängden empiri har vi kodat innehållet i kategorier för att underlätta och tydliggöra analysen.

### 5.1 Från arbetstagare till medarbetare

Sedan 2000-talets början har det enligt Tengblad (2006) skapats ett allt större intresse för en förändrad syn mellan medarbetare och chef. En förändring som i detta sammanhang är betydelsefull är att förväntningarna på en arbetstagare förefaller ha ändrats stegvis de senaste årtiondena. Utvecklingen skulle kunna sammanfattas att man tagit steget från arbetstagare till medarbetare. Det är naturligtvis svårt att påvisa och vetenskapligt mäta, men det framstår som tydligt att det tidigare räckte med att endast utföra sitt arbete medan det numera förväntas och krävs mer eget ansvar, utveckling och självständighet. Snabba förändringar i organisationer berör oftast det man ser på ytan, exempelvis när en chef byts ut, skapande av en ny vision eller olika organisationsförändringar som inte kräver att medarbetarna och cheferna förändras nämnvärt. Mer omfattande förändringar kräver enligt Tengblad (2006) en högre nivå av energi av de inblandade. Ofta kan sådana förändringar falla platt i brist på tålamod, tid och resurser. Detta kan härledas till den OO vilja att ta in en extern konsult för att säkerställa kvalitén och genomförandet av förändringen som medledarskapsresan kan tänkas innebära. För att visa medarbetarna att det var något alla skulle ta till sig och arbeta med var det av vikt att alla skulle medverka, att det inte var något frivilligt i den OO. Förändringar förknippas ofta med idéspredning som uppkommit från trender och moden. Røvik (2008) beskriver att populära idéer inte endast cirkulerar i de nya, avantgardistiska organisationerna utan att de intar även gamla, traditionsrika, klassiska och byråkratiska institutioner. Den OO vi studerat är just en sådan organisation med stark institutionell präglighet. Drömmen om hur organisationen, bör och alltid har varit lever starkt i organisationen, upplever flera respondenter. Den hierarkiska styrning

som varit en del av organisationen sedan starten tar tid att arbeta bort enligt en del av respondenterna. I forskning inom idéspredning finns det flera studier som visar hur idéer rotar sig och sätter sin prägel i organisationens diskurser och dagordningar. I den OO var KB tydliga med att betona att medledarskapsarbetet inte skulle bli en arbetsbörda utan snarare ett nytt tankesätt som skulle arbetas in i det vardagliga arbetet.

## **5.2 Idéns resa**

Inom den PO upplevdes det betydelsefullt att lämna gamla roller och se organisationen som en helhet. En respondent menade att det var viktigt att hitta någon metod och en samsyn. KB betonade vid införandet av medledarskap vikten av att anpassa innehållet till det sammanhang den ska föras in i. Det är något som Røvik (2008) anser vara en utmaning att lyckas med. De två organisationer som studien omfattar var på olika nivåer av medarbetarskap när medledarskapsresan tog sin början. Då det finns individer i organisationen som redan har etablerade arbetssätt, osynliga kulturer, materiella strukturer eller förlitar sig på sin identitet blir det en utmaning i idéöversättningen att göra det förståeligt för alla. Därför hade KB olika utgångspunkter för sitt arbete i de två organisationerna. Andersson & Tengblad (2009) menar att för ett lyckat medledarskap behöver man börja i små steg och i första hand fokusera på kommunikation och samarbete. OO var i början av sin förändringsresa förmodligen inte redo att ta sig an de delar som tillhör medledarskap och på så sätt blev introduktionen misslyckad. De behövde börja på ett lägre steg och arbeta med medarbetarskapet före medledarskapet. Känslan av att något blev fel delades av flera respondenter. Möjligen hade det blivit ett annat utfall om KB utformat den första presentationen på annat sätt. Mottagandet beror kanske inte endast på hur väl genomförd en översättning är utan hur den tolkas i den kontext den skall fungera i. En omständighet som kan ha bidragit till att förståelsen och motivationen inte fanns där från början, var att medarbetarna inte var delaktiga i planeringen av förändringen utan presenterades för medledarskapsidén först när KB hade sitt introduktionstillfälle.

Att driva igenom ett koncept via kunskapsöverföring anser Røvik (2008) också vara en stor utmaning då man vanligtvis försöker placera in en ny idé som sedan landar i en redan komplex kontext. I detta fall då ledningsgruppen i de båda organisationerna valde att använda sig av ett externt bolag blir det enligt Røvik (2008) en top-down orientering, en slags hierarkisk auktoritet. Även om diskussionen gick via kulturgruppen i PO så menade en del respondenter

att beslutet trots allt blev styrt av ledningen. Eftersom ledningen var den styrande länken till förändringen, skulle det kunna uppstå problematik i översättningen. Motivet bakom beslutet kan färga översättningen och ledningen kan ha skapat sig en vision över hur de vill att förändringen ska gå till men som sedan ser annorlunda ut då arbetet tar sin början. Varför en organisation väljer att anamma och införa en idé kan ha olika anledningar. Inte sällan konstrueras motivet i efterhand. Det finns exempel i Røviks (2008) studie om Telenor och Posten, från 1998, att organisationer ogärna medger att det handlar om att följa de moderna strömningarna i samhället när man väljer att föra in en idé utan istället framhåller konkreta problemområden inom organisationen som motiv för att föra in en ny idé. I den OO kom idén från en av cheferna som på en tidigare arbetsplats arbetat på liknande sätt med, i första hand, medarbetarskap. För den OO handlade det troligen även om att skapa en modernisering av en traditionsbunden institution och skapa nya förutsättningar för verksamheten. De verkade i OO finnas en önskan om att följa samhällets förväntan om modernisering. Ett motiv för den PO skulle kunna vara avsaknaden av en konkret medarbetarskapsplan. Vi upplevde att det fanns en tydligare plan för hur man arbetade med sitt medarbetarskap och ledarskap i den OO än i den PO. Men trots det så fick idén ett större fäste i den PO. Man kan tänka sig att dokument som visar olika policys och verksamhetsplaner kanske inte har så stor betydelse för medarbetarnas inställning till medarbetarskap i en organisation. I det stora hela kanske det bara handlar om fina ord på papper.

### **5.3 Medledarskap i det vardagliga arbetet**

KB hade utarbetat modeller och tabeller för organisationerna att handgripligen ha till hands i det vardagliga arbetet med medledarskap. Dessa konkreta arbetsverktyg nämner flera av respondenterna som viktiga för att hålla medledarskapet levande. Flera berättar hur de, i samtal med chefer och andra medarbetare, använder dessa verktyg för att tydliggöra vad de menar när olika problem uppstår, men även som ett hjälpmedel vid exempelvis medarbetarsamtal. Translationsteorin antyder att ett syfte med översättningen är hur idén hämtats från en kontext och sedan används som en lös ram och källa till inspiration för utveckling och efterlevande av en idé i en ny kontext (Røvik 2008). Verktygen, i form av modeller, som KB använt sig av och tillhandahållit organisationerna kan ha haft en betydande roll i medledarskapets införande i organisationerna. Flera respondenter återkommer till dessa modeller som viktiga i förståelsen och meningsfullheten till fenomenet.

## 5.4 Translators kompetens

Røvik (2008) nämner att en förutsättning för att lyckas med idéöverföring är att man lyckas med translationsprocessen. För detta krävs en lyckad translatorkompetens, en kunskap att kunna översätta idéer. Det ställer höga krav på att, i detta fall, från KB kan hantera och behärska översättningar i praktiken men även erfarenhet och kunskap om den organisation som kan ge översättaren legitimitet att verka på externa arenor. Det kan antas vara viktigt att konsulterna har kännedom om den organisationen som idén ska översättas i för att den ska mottas på önskat sätt. Några av respondenterna inom den OO gav uttryck för en misstro i första stadiet av översättningen. *Det blev pannkaka, efter den första dagen var alla dränerade.*

Translatorkompetens beskrivs av Røvik (2008) som en avgörande framgångsfaktor för att lyckas med idéöverföring. De senaste decennierna har vikten av translatorkompetens fått ökad betydelse. Översättningsarbete handlar enligt Røvik (2008) till stor del om att skapa en idémässig representation av en lyckad praxis. Det var möjligen här det, till en början, brast i synnerhet i det första mötet med den OO. Flera respondenter upplevde det första mötet med KB som negativt. Om materialet framställdes och presenterats på ett annat sätt hade möjligen responsen från medarbetarna blivit mer positiva. Det kan ha varit så att fördelarna med medlemskap inte lyftes fram, samt att exempel på lyckade översättningar i andra organisationer, inte framhölls vid det första mötet. Røvik (2008) beskriver att svårigheten att få med sig alla relevanta förhållanden ökar när översättaren kommer utifrån, vilket KB gjorde. Samtidigt framhåller den OO att det var avgörande att det var en extern resurs som stod för idéresan. För den PO framkom det att det troligtvis inte hade så stor betydelse om det var en extern resurs eller den interna HR-avdelningen som stod för idéns resa in i organisationen. En av nackdelarna med en extern resurs skulle kunna vara att den saknar eller har begränsad intern kännedom om organisationen. Enligt Røvik (2008) är translators kompetens ofta förbisedd. Begreppet translatorkompetens har inte använts särskilt flitigt historiskt sett i organisationsteori. Praktikerfältet, såsom konsultbranschen, präglas ofta av att kunskapsöverföring inte anses kräva särskild kompetens. Vi upplevde dock att KB i hög grad verkar besitta den kompetens och erfarenhet som krävs för idéöversättning. Detta var också majoritetens upplevelse hos den PO och även, med vissa undantag, inom den OO. Föreställningen om att organisationer är förhållandevis lika där man följaktligen kan plocka ut, överföra praktiker och processer för att sedan föra in dem i vilken annan organisation som helst utan att behöva förändra och anpassa till kontexten förringas, enligt Røvik (2008) ofta vid

översättning. Tvärtom kräver översättning och överföring av en idé grundlig kunskap och kännedom om sammanhanget den ska föras in i. Translatorkompetens kan således anses vara starkt förbisedd i kunskapsöverföringsprocesser.

Røvik (2008) väljer att betrakta translatoren som en person som främst ska besitta duglighet i form av kompetenser som kunskap, mod, tålamod och styrka. Detta innefattar insikt i hur man bäst går tillväga för att introducera och materialisera idén som skall överföras. Majoriteten av de intervjuade upplevde att KB hade god kännedom om ämnet de förmedlade men att det till tider brast i sättet de förmedlade sin kunskap. En del kände sig utsatta och bedömda medan andra upplevde det som givande och något som de kunde applicera i sitt arbete. Det är betydelsefullt i sammanhanget att översättaren kan växla mellan de olika kontexterna och genom prövning och misstag söka sig fram till ett framgångsrikt resultat. Efter det första introduktionstillfället av KB upplevde, som tidigare nämnts, flera i den OO att det blev ett misslyckat första möte. Här verkade det som att KB i det fortsatta samarbetet justerade sitt arbetssätt för att passa in i den OO kontext. Den OO verkar starkt präglad av tradition och verkade inte i så hög grad mottagliga för idéresan som den PO. En respondent från den OO hade uppfattningen att det fattades en teoretisk grund i KB översättningsprocess. Det skulle kunna visa vikten av att translatörerna presenterar material som ger en trovärdig grund för att lyckas med översättningen. Andra respondenter menade att det handlar om hur translatorns kompetens förmedlas, att det inte spelar någon roll om metoderna är teoretiskt förankrade. *Bara personerna som kommer in har kompetensen att hantera den här typen av förändring* menade en respondent. Flera av respondenterna i PO ansåg att det var kompetensen i att förmedla kunskap, erfarenheter och förståelse för organisationsmedlemmarnas frågor som var det viktigaste snarare än att det var teoretiskt förankrat. Där fanns inga funderingar kring om materialet var vetenskapligt grundat eller några ifrågasättande tankar från respondenterna från den PO. Røvik (2008) skriver om vikten av referenser till idéernas historia, när konceptet uppfanns och om stora och välkända organisationer använt sig av det. KB har tidigare haft flera stora, välkända organisationer som uppdragsgivare, något som kan ha haft betydelse i val av konsultbolag och för trovärdigheten. Att KB haft flera större organisationer som kunder skulle kunna lyfts fram ännu mer, det hade kanske kunnat påverka inställningen till dem.

## 5.4 Kunskap om organisationens kontext

En betydande svårighet för ett konsultbolags kunskapsöverföringsprocess är att de spänner över flera, vitt skilda organisationer. Att inskaffa kunskap om organisationen är ofta tids- och resurskrävande. Brist på kontextkunskap kan därför medföra att översättningen upplevs som mindre lyckad. Flera respondenter nämnde betydelsen av vem från KB som höll i mötena, personliga preferenser verkade ha haft stor betydelse. Efter det första mötet mellan den OO och KB byttes en person från KB ut på grund av förhinder och en annan trädde in, något som i hög grad verkade bidra till att vända den negativa första upplevelsen av KB till något positivt. En annan nämnvärd aspekt vid translation av en idé är att när en idé förs in i en organisation införs den inte i, ett tomt rum, utan i ett sammanhang där det redan finns andra idéer som cirkulerar och som samtalas om. Det kan också finnas en historia av andra erfarenheter av andra idéer som introducerats och prövats tidigare. Av den anledningen, menar Røvik (2008) att översättaren bör skaffa sig djup insikt i organisationens historia och utifrån denna kännedom konsultera ledningen i vilka idéer som kan komma organisationen till nytta. KB berättade att de i vissa fall tackat nej till uppdrag då organisationen varit för långt ifrån medarbetarskap för att kunna påbörja transformationen till ett medledarskap.

## 5.6 Att anpassa och bädda ut idén

Giddens (1997) synsätt på idéspredning innebär att idén måste lyftas ur sin lokala kontext för att därefter anpassas till den nya kontexten. Denna urbäddningsprincip förklaras som att sociala relationer flyttas från sitt lokala interaktionssammanhang och omstruktureras över tid, vilket gör att den ursprungliga idén aldrig kan bli identisk med den först tilltänkta. Idéer som kommer in i nya fält är ofta mer allmänna och saknar lokal förankring till den kontext den ska föras in i. Lokalisering är en gemensam beteckning på processer där en sådan generell organisationsidé sätts in i en lokal organisationskontext. Idéen förmedlas då med tiden till att få mer och mer referenser till det lokala. Czarniawska (2005) skriver om att sådan lokalisering kan betyda att det skapas en lokal identitet enligt ett globalt koncept. Vi ser likheter med hur KB valde att anpassa sina metoder efter vilken organisation som stod i fokus. Varje organisation stod i olika utvecklingsfaser vilket gjorde att KB var tvungen att anpassa sitt arbete. Dock fanns det tvivel hos några av respondenterna som såg idén som en *quickfix* och för *lättviktigt*. Möjligen kan det ha att göra med att KB koncept verkade för allmänt och brett, flera uttryckte en undran för hur det skulle kunna göra nytta i deras respektive organisation. De saknade, till en början, exempel på hur idén skulle kunna bli en del av det vardagliga arbetet. Vi upplevde att flertalet

respondenter efterhand som medledarskapet infördes, mer och mer fick upplevelsen av att det var en naturlig del i arbetet. Lokaliseringen, i den bemärkelsen, att en generell idé tillskrivs en lokal kontext har sina paralleller i translationsteori. Detta framförallt i studier av hur dramatik översätts från originalspråk till andra språk. Om dramat, idén i detta fall, ska översättas till andra språk och därmed andra sammanhang står man inför att skapa meningsfullhet för idén i en ny lokal kontext. De flesta respondenterna kände redan innan medledarskapsresan meningsfullhet i sitt arbete, detta hade sannolikt stor betydelse för att kunna ta till sig den nya idén. De allra flesta gav uttryck för att de var tillfreds med sin arbetssituation och på det sätt arbetet bedrevs. KB sätt att bädda ut idén i organisationerna kan vi relatera till Czarniawskas (2005) teori om att ingen och alla äger idén. Vi tror att KB visade en öppenhet till medledarskap, där organisationsmedlemmarna fick möjlighet att hitta sitt eget arbetssätt i idén. De kunde ta bitar av idén vilket gjorde att det fanns en frihet i tolkning och anpassning under urbäddningsstadiet.

## **5.7 Motstånd och anpassning**

Att konkretisera idéer till den lokala kontexten beskrivs av Czarniawska och Jorges (1996) som en förutsättning för att få önskat resultat. Czarniawskas (2005) översättningsmodell ser idéspredning och översättning som ett kollektivt skapande där tolkningen av idén är fri. Motståndet som då kan uppstå vid översättningsfasen ska enligt Czarniawska och Jorges (1996) ses som något som för utvecklingen av idén framåt. I vår studie upplevde vi att OO hade ett större mått av motstånd inför översättningen. Oberoende av om de är skapare av idéer eller bara mottagare är det människorna som ger idéer kraft - som får dem att resa (Czarniawska & Sevón 1996). Reformen och idéer som inte får möta verkligheten riskerar att endast bli oanvända idéer. Det är i samspelet mellan människor som själva organisationsförändringen sker. Som ett exempel på detta samspel berättade flera respondenter från både PO och OO att de använder sig av fraser som *det var gott medledarskap!* eller *det där ni gör är inte medledarskap*. Det tolkar vi som att idén har fått fäste och utvecklat sig i den dagliga kontexten. Man upplever ur deras berättelser att en förändring har skett och en integrering av medarbetarskap och medledarskapsidén i det dagliga arbetet. Ett annat ytterligare exempel var att den PO börjat skriva små lappar med feedback till varandra med exempel på gott medledarskap. Røvik (2008) beskriver hur organisationer skall lyckas med att föra in en idé i ett sammanhang samt hur den kan förändras och anpassas till den kontext som den ska införas i. Denna starka koncentration på studier inom detta område gör det möjligt att studera mikroprocesser på nära håll. Även litteraturen på området har ökat stadigt sedan 1980-talet (Røvik, 2008). Vad som händer när

idéer möter praxisfältet är huvudtemat i translationsteorin. Den utmanar den modernistiska och reformoptimistiska föreställningen om att man med hjälp av planering och rationalitet enkelt kan plocka ut och överföra framgångsrika idéer, som om det vore objekt som ska installeras i andra organisationer och sammanhang. Vissa saker läggs till och andra dras ifrån för att anpassas till den aktuella kontexten vilket gör att överföring till något mer än en transport av idéer utan även translation och transformation.

I den PO uppfattades översättningsfasen mer eller mindre friktionsfri och motståndet framstod som mindre än i den OO. Det kan vara på grund av att PO anlitate KB via ledningen men med hjälp av deras kulturgrupp, där både chefer och medarbetare tillhör. Eftersom det ursprungliga förslaget kom från en grupp individer med blandade positioner kan det ha påverkat hur idén kom att mottas. Man upplever därför en känsla av medledarskap redan i beslutsfattandet kring KB och deras ingångsfas hos den PO, dock kan som tidigare nämnts, översättningsfasen blivit färgad av förväntningar från ledningen. I den OO kan misstron till den första översättningsfasen bero på avsaknaden att kunna påverka beslutet samt att Lagen om offentlig upphandling (SFS 2016:1145) styrde vilken aktör som blev tilldelad uppdraget. En av respondenterna uttryckte oro att KB fick sin ingång till organisationen genom upphandling. Det skapades skepsis till att man valt det billigaste alternativet och på så sätt skapades troligen en misstro till materialet som presenterades.

Utveckling och förändring tar sig olika uttryck hos olika människor. En del ser förändring som en utvecklingsfas och något som för organisationer framåt medan andra ser det som något betungande och arbetsamt. Det motstånd vi upplevde från några respondenter i OO kan förknippas med de centrala aspekter som P K. Edwards et al. (1995) beskriver i studier av motstånd. Missnöjet till förändringen kan ha att göra med deras ändrade arbetssituation. En respondent från den OO beskrev sin känsla: *jag ville bara därifrån* angående internatet som OO medverkade i tillsammans med KB. Vi tolkar det som en av aspekterna där en överlevnadsstrategi (Edwards et al., 1995) sattes igång för respondenten då bristen på kontroll över sin arbetssituation uppstod. Känslan av att vilja fly som respondenten förmedlade, delades av andra i organisationen då deras roller redan ansågs självklara och en förändring inte upplevdes som nödvändig. Upplevelsen att internatet tog två dyrbara arbetsdagar utan att, i deras tycke förmedla något nytt, blev troligtvis en av orsakerna till motståndet. När en äldre



politiskt styrd institution bestämmer sig för att göra förändringar i organisationen måste man vara beredd på att motstånd kan uppstå från de anställda.

## **5.8 Att sudda ut gränser**

I Döös och Wilhelmsons (2003) studie Delat ledarskap – en trend i vardande framkom att alla ledare som medverkade var överens om att det i ett delat ledarskap är av stor vikt att sprida makten till underordnade och medarbetare och inte endast fokusera på varandra. Att blanda in alla i organisationen och personer som är i kontakt med verksamheten för att nå bästa möjliga mål. Detta såg vi att den PO hade gjort då de inkluderat sina egna konsulter på frivillig basis att delta i KB utbildning. Inom OO upplevde merparten av respondenterna att de i högre grad blev inblandade i beslut och uppmanande att tycka till om olika saker gällande verksamheten. De flesta upplevde detta som något positivt men en av respondenterna upplevde ibland att det gjordes mest för syns skull. Hennis & Bennis (1999) beskriver begreppet co-leadership. De belyser hur gränserna mellan chef och medarbetare minskar när organisationsförändringar sker i allt snabbare takt i en föränderlig värld. Författarna menar att alla organisationer borde ha co-leadership på alla nivåer i sin verksamhet. De menar också att ingen kan leda optimalt helt själv, varför organisationer bör revidera sitt tankesätt och hitta alternativa ledarskapsformer.

Enligt Hällstén och Tengblad (2006) är det viktigt att medarbetaren hittar sin balans i det delade ansvarstagandet mellan chef och medarbetare. Om medarbetaren får för mycket ansvar och belastning kan det resultera i ett kontraproduktivt arbete med missnöjda, utbrända medarbetare och bristande arbetsmoral. Detta kan relateras till frågan kring om egna beslut och initiativ uppmuntras. Ett ämne som ofta kom fram i intervjuerna var beslutsfattandet och hur gränserna kring det flyttats från chef till medarbetare. Ledarens roll bör vara att ge stöd till medarbetaren så att medarbetaren tar egna initiativ och beslut som gynnar verksamheten (Hällstén och Tengblad, 2006). Även initiativ främjades mer sedan medledarskapet kom in som en naturlig del av vardagen. Två av respondenterna i den OO har ambition att bekräfta sina kolleger när de agerar i medledarskapsanda. Detta gav även den PO uttryck för, cheferna, men även medarbetarna emellan försöker att naturligt återkoppla medledarskap genom feedback. Enligt Hällstén & Tengblad (2006) är ett välfungerande samarbete mellan medarbetare och chef viktigt vid införande av nya arbetssätt och självstyrande grupper och avdelningar. I båda organisationer framhölls vikten av att chefen ger förutsättningar för ansvarstagande och har tillit till

medarbetarna. Detta visade sig i form av att medarbetarna gavs mandat till att ta beslut och de fick förtroende att förverkliga sina initiativ, eller i varje fall försöka.

En respondent från PO menade att mandatet att verkställa ofta ges tillbaka när nya arbetsätt eller nya projektidéer föreslås. Här förklarade en annan respondent att man ofta saknade stöd i processen. Flera respondenter upplever att nya idéer välkomnas men att det kan vara svårt att få stöd om behovet uppstår. Dialogforumen i den PO har enligt respondenterna fungerat väl och gränsupplösningen som dessa dialogforum medverkade till har varit en metod för att skapa det kollektiva kompetensarbete som medledarskap innebär. Andersson och Tengblad (2009) menar att ta gemensamma beslut och fungera som en helhet är en förutsättning för att medarbetarna ska våga ta steget mot en mer ansvarsfull roll. Många av respondenterna såg dialogforumen som ett utvecklande sätt att skapa en effektivare arbetsmetod som gärna får vara återkommande i deras arbete för ett väletablerat medledarskap.

Genom att sudda ut gränserna mellan ledare och medarbetare i syfte att skapa förutsättningar för organisationen att utvecklas och bli effektivare kan delat ledarskap, vilket är en form av medledarskap, vara svaret. Att använda sig av ett delat ledarskap kan hjälpa till att effektivisera arbetet för medlemmarna i organisationen. Pearce och Sims Jr. (2002) bekräftar detta i sin studie om effektivitet i grupper. Deras undersökning visar att ett delat ledarskap gör att ett formellt ledarskap kanske inte tvunget är nödvändigt för att en grupp ska bli framgångsrik och effektiv.

*Shared leadership may serve as a substitute for more formal appointed leadership. For example, if team members are actively involved in developing the vision for their team, then it may be possible that a strong visionary leader is not necessary for the team to focus on its distal goals. (Pearce & Sims Jr., 2002).*

Genom att vara delaktig i utformandet av visionen för organisationen kan det bidra till ett ökat engagemang utan att en formell ledare ständigt ger direktiv till medarbetarna. Då har man redan från start skapat ett högre engagemang till verksamhetens mål vilket i sin tur kan leda till en högre effektivitet. Detta, tror vi, kan ge ringar på vattnet och bidra till en allt mer utvecklande organisation med hög medarbetartrivsel.

## 6.0 Slutdiskussion

För att knyta an till vår frågeställning om hur idén om medledarskap upplevts i de två organisationerna vill vi här presentera reflektioner över de slutsatser vi kan dra från vår studie.

På vilket sätt idén presenterades för medarbetarna i de båda organisationerna verkar, enligt vår studie, ha haft betydelse för hur den sedan togs emot. I den OO var motståndet mot idén och sättet att arbeta något högre än i den PO. I den OO så var ledningen fast besluten att en förändring skulle ske och organisationsmedlemmarna kändes inte delaktiga i beslutet, inte heller i själva utformandet. Det var inte valfritt och då kan man fråga sig om resan började på rätt sätt. Om man väljer att genomföra en förändring som i princip handlar om att skifta fokus från ledaren och skapa fler möjligheter för medarbetarna att fatta besluten, så upplever vi det som viktigt att man försöker utforma en metod för medledarskap som inte börjar med ett top-down beslut. Å andra sidan kan det vara viktigt att man som medarbetare också har ett öppet förhållningssätt till förändring och en nyfikenhet till nya arbetsätt. Om chefen var tvungen att använda sig av ett auktoritärt beslut i fråga om KB ingång till organisationen så kan det finnas bakomliggande faktorer som till exempel att medarbetare upplevdes som bakåtsträvande. Det fanns ett stort behov av förändring och på så sätt kanske ett auktoritärt beslut behövdes för att skapa en förändringsprocess.

Trots den svåra starten för idéresan i den OO kan det ändå ha haft positiv betydelse att det var en extern resurs som stod för idéöversättningen då motståndet och de interna motsättningarna troligtvis skulle fått större fäste ifall idéresan gjordes av den egna HR-funktionen. När det var en extern konsult som anlätades kunde man inte på samma sätt fly från det faktum att en förändring skulle ske. Det större motståndet i den OO tror vi kan ha att göra med att det är en starkt traditionsbunden organisation och där sättet att arbeta är starkt rotat medan arbetet i den PO är mer sammansatt i grupper och där klimatet upplevs som mer samarbetsorienterat. I den PO upplevdes grupparbeten mer självklart och gemensamma beslut var något som redan förekom vilket kan vara en bidragande faktor till att medledarskap fick ett bättre mottagande än i OO. Vi upplevde det som att det var viktigt för båda organisationer att få tillgång till handfasta verktyg för medledarskap för att kunna hålla liv i medledarskapet i det vardagliga arbetet.

Merparten av respondenterna upplevde inte medledarskap som något helt nytt. De hade inte använt sig av ordet tidigare men ansåg sig ha arbetat på liknande sätt tidigare. Att benämna det med ett visst ord, som medledarskap, tror vi kan ha betydelse för idéns efterlevnad. Men även för att påminna om arbetssättet i vardagen så att medledarskapet blir mer konkret och närvarande. Vi drar slutsatsen att translatorerna av idéen har en avgörande roll i översättningsarbetet och att det till stor del även handlar om personkemi.

En reflektion vi haft under studiens gång har varit om det är möjligt att applicera denna idé på alla organisationer? Även om KB har visat en variation på deras översättning så är idéen samma och metoderna liknande då man jobbar med gränsupplösning och högre ansvarstagande. Är det då aktuellt med medledarskap för alla typer av organisationer? Är vi på väg mot plattare organisationer där chefens roll fasas ut? Hur mycket kan gränserna suddas ut? Är vi på väg upp för medarbetarskapstrappan (se figur 1) och är organisationers mål ett ledarlöst medarbetarskap?

Medledarskap handlar om att medarbetarna tar ett större ansvar för de gemensamma målen men också ett större ansvar och ett högre initiativtagande som medledare, både individuellt och i grupp. Det ställs högre krav på medarbetare i moderna organisationer att lösa problem och arbetsuppgifter effektivt. Under studiens gång har vi tagit del av artiklar och studier som hänvisar till att högre effektivitet är resultatet av att medarbetarna får mer ansvar för organisationens mål och även en mer delaktig roll i arbetet med organisationens vision. Dock kan det uppstå konsekvenser när man ställer chefer mot medarbetare. Under vår studie märkte vi ett motstånd till idéen medledarskap då flera i vår studie ansåg att medledarskap innebär att medarbetaren nu skulle utföra chefens arbetsuppgifter. En del av respondenterna berättade att det förekommit kommentarer kring den skiftande ansvarsrollen medan andra redan ansåg att de redan arbetade utifrån en medledarskapsmodell. Flertalet artiklar berättar om moderna managementidéer och hur vissa av dessa idéer mer eller mindre enbart blir en modefluga. Om önskan för en organisation är att etablera arbetssätt där medledarskap är en central roll i organisationernas vardagliga arbete kan vi i vår studie se vikten av att inte endast utbilda organisationer i medledarskap via seminarier, internat och liknande. Om önskan är att medledarskapet ska bli en naturlig del av organisationens vardag krävs det att arbetet genomsyras av handfasta, konkreta exempel på hur man praktiserar sitt medledarskap. Annars,

tror vi, att det riskerar att falla platt som ännu en idé som ska testas och därmed snabbt glöms bort. Vi upplever det som avgörande att modeller och etiketter från idén används i det vardagliga arbetet för att uppnå ett bestående medledarskap. Här tror vi att translatoren är en avgörande faktor till att medledarskap får fäste genom att presentera lättillgängliga verktyg som organisationerna kan ha tillhands.

## **6.1 Förslag på vidare forskning**

Det hade varit intressant att efter en längre tid, när KB arbete inom organisationerna är helt avslutat, på nytt undersöka hur medledarskapet upplevs. I nuläget återkopplar KB med jämna mellanrum med organisationerna angående medledarskap och det hade därför varit av intresse att se om medledarskapet lever kvar även en tid efter att KB fasat ut sig. För att kunna undersöka medledarskap på ett djupare, mer ingående sätt, vore det även intressant att göra långvariga observationer av de respondenter vi intervjuat. Detta för att kunna analysera medledarskapet ur en annan synvinkel, efterlevs det eller är det bara prat? Vidare hade vi kunnat utveckla vår studie till att även innefatta enkäter till en större andel personer i organisationerna. Det hade kunnat medverka till att få en bredare bild. KB använder sig, som tidigare berättats, av dialogmöten i sitt medledarskapsarbete. I denna studie var det inte möjligt att medverka vid sådana tillfällen då de innefattar information av privat karaktär för de medverkande. Om studien varat under en längre period hade vi kanske kunnat utveckla ett ännu starkare, ömsesidigt förtroende och då fått möjlighet att delta i dialogforumen vilket hade kunnat ge oss ytterligare en dimension till vår studie.

I de studier vi har tagit del av är det ofta fokus på medarbetarens syn på att tilldelas ett ökat ansvar för mål och beslut. Det vi däremot inte så ofta tagit del av är det omvända, hur cheferna upplever att dela med sig av ansvaret och vad det kan få för konsekvenser. I en del studier har vi sett att det kan uppstå en ökad konkurrens när ledarskapet delas, dels mellan medarbetare men även mellan medarbetare och chef. Om ledaren inte längre är den som ensam styr medarbetarna utan alla får vara med och bestämma, vad händer då? Det hade varit intressant att undersöka även den aspekten. I studier som berör ledarskap i delad form fokuseras det ofta på möjligheterna och de positiva effekterna, det finns däremot begränsat med studier om vilka problem och negativa aspekter som kan uppstå med delat ledarskap.

Vi vill med vår studie belysa upplevelser av medledarskap och därmed förmedla viktiga faktorer att vara medveten om, när en idé som denna appliceras i en ny kontext. Vi hoppas att studien ska kunna tillföra inspiration för vidare forskning om medledarskap.

## Referenser

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2011). *Metaphors we lead by*. London: Routledge.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Sage Journals*, Volume 56 Issue:12 page(s): 1435-1459. DOI: 10.1177/00187267035612001
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap- Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. i S. Jönsson, & L. Strannegård, *Ledarskapsboken* (ss. 245-268). Malmö: Liber.
- Boréus, K. (2011). Texter i vardag och samhälle. i G. Ahrne, & P. Svensson, *Handbok i kvalitativa metoder* (ss. 131-149). Stockholm: Liber.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Parry, K. (2006). *"Leadership in organizations" 2nd Edition*. London: Sage.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). Travels of Ideas. i B. Czarniawska, & G. Sevón, *Translating Organizational Change* (ss. 13-48). Berlin: Walter de Gruyter.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. h. (1997). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, Vol 22, page(s): 20-47. DOI: 10.2307/259223
- Edwards, P. K., Collinson, D., & Rocca, G. D. (1995). Workplace Resistance in Western Europe: a preliminary overview and a research agenda. *European Journal of Industrial Relations*, Volume: 1 issue: 3, page(s): 283-316. DOI: 10.1177/095968019513001

- Eriksson-Zetterquist, U., & Styhre, G. (2011). Intervjuer. i G. Ahrne, & P. Svensson, *Handbok i kvalitativa metoder*. (ss. 36-57). Stockholm: Liber.
- Giddens, A. (1997). *Sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Hennan, D. A., & Bennis, W. (1999). *Co-leaders: The power of great partnerships*. John Wiley & sons, Inc, New York.
- Hjalmarsson, B. (2003). *Medledarskap- att skapa arbetsglädje genom delat ansvar*. Stockholm: Ekerlids.
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Jackson, B., & Parry, K. W. (2008). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership*. London: Sage.
- Kilhammar, K. (den 15 10 2011). Idén om medarbetarskap - En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer. Linköping Studies in Arts and Science No. 539 Linköping Studies in Behavioural Science No. 159. Tillgänglig <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:439894/FULLTEXT01.pdf>
- Lag om medbestämmande i arbetslivet 1976:580. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet
- Lag om offentlig upphandling. (u.d.). 2016:1145. Stockholm: Finansdepartementet.
- Lewin, K. (1951 ). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Washington: (nytryck: American Psychological Association 1997).
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pearce, C. L., & Jr, H. P. (2002, Vol. 6, No. 2). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, page(s): 172-197. DOI: 10.1037//1089-2699.6.2.172
- Røvik, K. A. (2008). *Managementsamhället : trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.



- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Berkeley, California: California University Press.
- Svenningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C., & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap-från ord till handling*. Malmö: Liber.
- Thomassen, M. (2007). *Vetenskap, kunskap och praxis : introduktion till vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerups utbildning.
- Vetenskapsrådet. (den 20 09 2017). *God forskningssed*. Hämtat från Vetenskapsrådet : [https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/?\\_ga=2.232816540.381463120.1514918097-633939994.1514918097](https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/?_ga=2.232816540.381463120.1514918097-633939994.1514918097)
- Wilhelmsson, L., & Döös, M. (2003). Delat ledarskap – en trend i vardande. i L. Wilhelmsson, & M. Döös, *Ute och inne i svenskt arbetsliv-forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete* (ss. 323-344). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

# Bilaga

## Intervjuguide

### Ansvarstagande och initiativförmåga

- När upplever du att ditt arbete är meningsfullt?
- Vad betyder det för dig att ta ansvar i arbetet?
- Hur upplever du ansvarstagande? (*Motiverande eller betungande?*)
- På vilket sätt upplever du att man kan sätta gräns för sitt ansvarstagande? (*Stress*)
- Upplever du att det är högt i tak? Välkomnas egna initiativ? *i jämförelse innan KB presenterade sin idé?*
- Vilket gehör får du för dina initiativ? Ge exempel (*Är det chefen som ändå bestämmer i slutändan?*)
- På vilket sätt upplever du att du kan påverka dina arbetsuppgifter? *i jämförelse innan KB presenterade sin idé?*
- Upplever du att alla arbetar i samspel? (*Hierarki eller gruppering?*)
- Finns det osynliga ansvarsområden? (*Något som ligger i organisationens kultur? oskrivna regler?*)

### Gemenskap och samarbete

- Vad betyder samarbete för dig?
- Upplever du att ni har ett gott samarbete? I arbetslaget och i organisationen? *i jämförelse innan KB presenterade sin idé?*
- Hur påverkas ditt arbete av samarbete? (*Stimulerande/roligt?*)
- Är samarbete viktigt för att kunna nå organisationens mål?
- Upplever du att chefen främjar ett gott samarbete? *i jämförelse innan KB presenterade sin idé?*
- Upplever du att du främjar ett gott samarbete nu mer än tidigare?
- Hur skulle du beskriva gemenskapen på din arbetsplats?
- Om det är någon du inte känner gemenskap med, upplever du att ni ändå kan samarbeta?

## Förtroende och öppenhet

- Upplever du att du får tydliga mål av din närmsta chef? *(färdriktning) Upplever du att du kan påverka din egen färd?*
- Finns det en öppenhet mellan dig och din chef? På vilket sätt?
- Vid eget initiativ eller egna förslag, upplever du att chefen ger dig förtroende att genomföra det? Ge exempel på hur det kan visa sig?
- Upplever du att det finns tillit till din kompetens och får du förtroende att ta ansvar för hur organisationens mål ska nås?
- Om det är någon i gruppen som du upplever inte bidrar med det som förväntas, vad gör du då?

## Engagemang och meningsfullhet

- Delar alla på arbetsbördan? är den lika fördelad? *i jämförelse innan KB presenterade sin idé?*
- Är det viktigt för dig med en delad arbetsbörda för att bibehålla engagemang och känna meningsfullhet?
- Om du ser tillbaka, upplever du skillnad på ditt eget engagemang i arbetet? *Efter resan med konsultbolaget?*
- Upplever du att alla engagerar sig för gruppen/organisationens mål? *På vilket sätt? Mandat till beslut?*
- *Hur och Vad motiveras du av? Vad är viktigast för dig?*