EXAMENSARBETE - MAGISTERNIVÅ

VÅRD- OCH OMSORGSADMINISTRATION
VID AKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD
2021:48

Medarbetares upplevelser av samledarskap på ett kommunalt vårdboende

Ingrid Bergh
Jana Sundberg

HÖGSKOLAN
I BORÅS

Examensarbetets titel:	Medarbetares upplevelser av samledarskap på ett kommunalt vårdboende
Författare:	Ingrid Bergh Jana Sundberg
Huvudområde:	Vård- och omsorgsadministration
Nivå och poäng:	Magisternivå, 15 högskolepoäng
Utbildning:	Magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg
Handledare:	Angelica Börjesson
Examinator:	Agneta Kullén Engström

Sammanfattning

Den kommunala omsorgen i Sverige står inför stora utmaningar och den demografiska utvecklingen, med en allt större andel i de äldsta åldersgrupperna, ställer krav på hållbarhet i vård- och omsorgsorganisationer. Ett närvarande ledarskap är ett oumbärligt medel för att uppnå hållbarhet genom bl.a. en god och hälsofrämjande arbetsmiljö. Första linjens chefer har ett utmanande uppdrag i dagens komplexa omsorgsverksamhet varför det är nödvändigt att hitta alternativa arbetssätt till det traditionella sättet med en chef per verksamhet.

Samledarskap, där två chefer har samma befogenheter och ansvar i en verksamhet, är den mest renodlade formen av delat ledarskap. Studiens syfte var att öka kunskapen om medarbetares upplevelser av att arbeta med två samledande chefer i en vårdboendekontext, en tidigare outforskad kontext vad gäller samledarskap ur medarbetarperspektiv. Metoden som ansågs bäst lämpad var kvalitativ intervjustudie med induktiv ansats på analysen. Datainsamlingen utfördes genom sex semistrukturerade intervjuer som transkriberades och sedan analyserades med kvalitativ innehållsanalys. Analysen resulterade i elva subkategorier och fyra kategorier vilka redovisas i resultatet.

Studiens resultat visar att de samledande chefernas närvaro och deras kompletterande personligheter upplevs som gynnsamma faktorer av medarbetarna. Kvalitén på de personliga relationerna med cheferna samt fungerande kommunikation, med särskilt fokus på informationshantering, framstår som viktiga aspekter av samledarskapet. Utgående från ovanstående behövs ytterligare forskning för att få bättre kunskap om i vilken mån samledarskap bidrar till hälsofrämjande arbetsplatser.

Nyckelord: Ledarskap, samledarskap, medarbetarperspektiv, kommunalt vårdboende, arbetsmiljö, kvalitativ intervjustudie

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING 1

BAKGRUND 1

Den kommunala omsorgens utmaningar 1

Ledarskap 2

Samledarskap 3

Medarbetarskap 5

PROBLEMFORMULERING 6

SYFTE 7

FORSKNINGSFRÅGA 7

METOD 7

Ansats 7

Urval 7

Datainsamling 8

Dataanalys 9

Etiska överväganden 11

RESULTAT 12

Närvaro 13
Tillgänglighet 13
Vända sig till den ena eller den andra 13
Tid 14

Olikheter 14
Olika personligheter 14
Olika svar 15
Delade uppgifter 15

Kommunikation 16
Diskussion 16
Information 17

Relationer 17
Relation medarbetare ← → chef 17
Makt 18
Relation grupp ← → chef 18

DISKUSSION 19

Metoddiskussion 19

Resultatdiskussion 22
Närvaro 22
Olikheter 22
Kommunikation 23
Relationer 24

SLUTSATSER 25

Förslag till framtida forskning 27

REFERENSER *28*

Bilaga 1 Verksamhetschefens godkännande av datainsamling

Bilaga 2 Information angående ett examensarbete om samledarskap

Bilaga 3 Intervjuguide

INLEDNING

Uppdraget för kommunala vårdboende är att skapa ett värdigt liv och välbefinnande för dem som verksamheten finns till för. Det finns en direkt koppling mellan vårdkvalité och arbetsmiljö då begreppen samverkar ur ett medarbetar- och hyresgästperspektiv[1]. Hälsofrämjande arbetsplatser innebär arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang för alla medarbetare, även för chefer. Arbetsorganisationen kan främja medarbetares hälsa, men det är ledarskapets betydelse som i all forskning betonas för medarbetares välmående. Dock måste tid och resurser finnas så att förutsättningar ges till hälsofrämjande ledarskap.

Inom vården och omsorgen har ledningsansvaret gått från ett omvårdande perspektiv till att vara komplexa administrativa ledningsfunktioner med krav från åtskilliga håll. Ofta ansvarar chefer för många medarbetare i mångfacetterade organisationer. Delar av verksamheten kan fördelas i mindre chefsområden vilket minskar belastningen för chefer, något som kan vara praktiskt svårt i andra delar som exempelvis på vårdboende.

Författarna till denna uppsats är två chefer, med erfarenhet av mellanchefsuppdrag och uppdrag på strategisk nivå inom kommunalomsorg, som studerar hälsofrämjande arbetsplatser och som mot bakgrund av egna erfarenheter från arbetslivet är bekymrade över framtidens scenarion gällande hälsa, medarbetarskap och arbetsorganisationer. Av dessa anledningar ville vi studera fenomenet samledarskap ur ett medarbetarperspektiv inom en tidigare obeforskad kontext, vårdboende. Samledarskap är den renodlade formen av delat ledarskap där det inte finns några skillnader mellan uppdragen och inte heller någon uppdelning av ansvarsområden eller medarbetare. Detta är en relativt oprövad form av ledarskap inom kommunal vård och omsorg. Författarna är intresserade av huruvida samledarskap skulle kunna vara den ledningsstruktur som kan skapa upplevelsen av hälsofrämjande arbetsplatser ur ett medarbetarperspektiv på ett kommunalt vårdboende.

BAKGRUND

Den kommunala omsorgens utmaningar

Den nationella kvalitetsplanen för framtidens äldreomsorg belyser den demografiska och den tekniska utveckling, vilka kräver strukturella förändringar inom verksamheterna för att lyckas med uppgiften (Socialdepartementet 2017/2018). Det ledarskap som idag finns inom vården, kommer att behöva förändras till att bli ett mer hälsofrämjande ledarskap, både utifrån professionen och utifrån ledarens egen hälsa, eftersom det blir färre som ska ge vård med kvalité till fler samtidigt som det behöver skapas hälsofrämjande arbetsplatser där medarbetare vill arbeta (Gillberg & Dellve 2019).

[1] Målgruppsbegrepp är politiskt känsliga. Då åldern, i det som enligt Socialtjänstlagen 5 kapitel 5 § kallas särskilt boende med service och omvårdnad för äldre, kan variera och det finns personer födda på 60-talet, omnämns denna boendeform i studien som vårdboende. Personerna hyr en lägenhet i andra hand och är därför hyresgäster, vilket de omnämns som, i denna text.

Uppdraget för de kommunala omsorgsverksamheterna kommer att se annorlunda ut då fler väljer att bo hemma eller inte får möjlighet att flytta till vårdboende samt att andelen äldre i de äldsta åldersgrupperna ökar, varför antalet multisjuka även blir fler. Antalet personer med demensdiagnoser, liksom utlandsfödda personer samt personer med psykisk ohälsa, stiger i andel. Mer vård än omsorg kommer att utföras framöver på särskilda boende, varför krav på kvalificerad yrkeskompetens hos medarbetarna kommer att krävas. (Socialdepartementet 2017/18). Samordningen mellan kommuner och regioner behöver förstärkas, då komplexiteten ökar. Det ställs därför högre krav på ledningens koordinering av verksamheten så att den vård som hyresgästerna är i behov av säkerställs. Det traditionella ledarskapet inom vården, exempelvis med en enhetschef per vårdboende, är otillräckligt i dagens komplexa vård- och omsorgsorganisationer (Dellve & Eriksson 2016b, s. 34; Dellve & Eriksson 2016a, ss. 16, 39; Dellve & Wolmesjö (red.) 2016). Vårdkvalité och arbetsmiljö hänger samman och om den kommunala omsorgen ska lyckas med dessa båda fenomen krävs ett annat ledarskap i en stor komplex organisation med många medarbetare. Det föreligger behov av ett närvarande och tillitsbaserat ledarskap för att möjliggöra en hälsofrämjande arbetsplats med hållbart medarbetar- och ledarskap (Dellve & Eriksson 2016b; Statens offentliga utredningar (SOU) 2018:38).

Behoven för verksamheten är att vara en attraktiv arbetsgivare som på allvar tar tillvara och lyckas med att utveckla medarbetarnas professioner och förmågor, oavsett yrkeskategori. Genom god kommunikation och tillit interagerar ledarskapet och medarbetarskapet med varandra och skapar hållbarhet (Dellve & Eriksson 2016b, s. 8). Det är i samspelet mellan människor som de sociala konstruktionerna skapas, likt ett mellanmänskligt fenomen, en socialprocess (Rosengren 2008, s. 23). Detta benämns socialt kapital (Strömgren, Eriksson, Bergman & Dellve 2015). Resurser som anses vara viktiga och stärker möjligheterna att skapa hälsofrämjande arbetsmiljöer är bland annat socialt kapitalt, rollklarhet, delaktighet, inflytande och erkännande (Strömgren, Dellve & Eriksson 2017, ss. 181–182). I möjliggörandet av en hållbar verksamhetsutveckling, vilken inte tär på ekologiska, ekonomiska och sociala resurser och som skapar en god arbetsmiljö, kvalité och effektivitet, behöver perspektiv och dimensioner som bl.a. medarbetarskap, ledarskap och kommunikation beaktas. Det måste således finnas förutsättningar för en god arbetsmiljö, vilken skapar god kvalité på det stöd som hyresgästerna har behov av (Dellve & Eriksson 2016a, s. 34).

Ledarskap

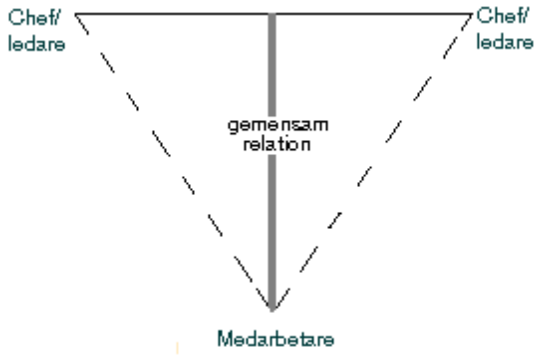
Organisationerna inom kommunal omsorg har eftersträvat att vara platta, vilket medfört konsekvenser som att cheferna har ett stort antal underställda med olika professioner. På ett vårdboende kan det finnas yrken som undersköterskor, vårdbiträden, sjuksköterskor, administratörer, vaktmästare, arbetsterapeuter, fysioterapeuter och äldrepedagoger, som innebär en komplexitet i det direkta ledar- och chefskapet. Utvecklingen inom kommunal omsorg har fört med sig att rollen som första linjens chef och förutsättningarna för ledarskap har förändrats. Uppdraget som mellanchef är komplext och tidskrävande men det handlar också om att uppdraget gått från ett omsorgsperspektiv till ett administrativt perspektiv, och från en specifik ledningsroll till flera olika roller, med olika krav på ledarstil. Chefen får ofta själv skapa förutsättningar genom att ta eget ansvar för sitt arbete, och efterfrågar ett mer utvecklat system för stöd och tydlighet (Myndigheten för arbetsmiljökunskap 2020, s. 14; Wolmesjö 2012). Studier visar att vid mer än 30

medarbetare ökar graden av stress (Dellve & Eriksson 2016b, s. 27). Både indirekt och direkt påverkas medarbetarna av ledarskapet, varför ledaren behöver ges förutsättningar genom bland annat närvaro, för att lyckas (Dellve & Eriksson 2016a, s. 19). I interaktionen är det medarbetarnas resurser som ska lyftas fram, på ett hållbart sätt, för att driva utvecklingsarbete framåt (Dellve & Eriksson 2016b, s. 5).

Döös, Wilhelmson och Backström (2019, ss. 55–56) menar att det finns gamla traditioner kring delat ledarskap, men att vedertagna uppfattningar och teorier råder om att singulärt ledarskap innebär snabbare beslut och en tydlighet i ledarskapet, varför en viss skepticism till delat ledarskap föreligger. Ledarskapsorganisering är viktig, då den gör skillnad för interaktionen och lärandet mellan medarbetare och ledare, således föreligger enligt Döös (2015) behov av fortsatt forskning.

Regeringens Tillitsdelegation (SOU 2018:38, s. 31) konstaterar att det är tidskrävande att underhålla och utveckla tillitsfulla relationer. Om antalet kontaktytor är många tar relationsbyggandet lång tid. Rollen som chef inom människovårdande yrken ställer höga emotionella krav, då det kontinuerligt är många relationer som ska byggas, vilket medför att ett närvarande ledarskap är mindre möjligt inom vården (Andersson, Crevani, Eriksson-Zetterquist & Tengblad 2020, s. 163; Döös & Wilhelmson 2019, s.7; Döös, Wilhelmson & Berntson 2019).

Ledarskapet har utvecklats till att ses som en socialkonstruktion dvs. något som sker i interaktionen mellan medarbetare och dess ledare eller som Wolmesjö (2012) benämner det en kreativ process. I denna interaktion kan medarbetarnas resurser tas tillvara, samarbetet utvecklas och hälsa främjas, vilket är intentionen med ett hållbart ledarskap. Ledarskapet är möjliggörare av utvecklingsarbete i samspelet med medarbetare, vilket ökar prestation, motivation och engagemang (Dellve & Eriksson 2016b, s. 17; Figur 1). Ett verksamhetsnära och tydligt ledarskap som kännetecknas av fokus på kärnuppgifterna, relationsbyggande och utveckling krävs för att skapa dessa förutsättningar (Inspektionen för vård och omsorg (IVO) 2020).



Figur 1. Samledarskapstriangel (Biglari 2006, s. 13)

Samledarskap

Delat ledarskap innebär att flera personer delar på chefspositionerna. Det finns olika modeller för delat ledarskap. Döös och Wilhelmson (2003 s. 333; Figur 2) har en tentativ

indelning i matrisledarskap, skuggledarskap, funktionellt delat ledarskap och samledarskap.

	Gemensamma arbetsuppgifter	Uppdelade arbetsuppgifter
Ansvar/befogenheter gemensamt	Samledarskap	Funktionellt delat ledarskap
Ansvar/befogenheter uppdelat	Skuggledarskap	Matrisledarskap

Figur 2. Olika former av delat ledarskap – en försöksvis indelning. (Döös & Wilhelmson 2003, s. 333)

Om medarbetarna delas mellan cheferna och de har olika ansvarsområden, men ett gemensamt ansvar och står hierarkiskt lika, definieras detta som ett funktionellt ledarskap. När en chef har den formella ledarrollen och är den som fattar beslut, men uppgifterna som utförs är likvärdiga omnämns detta som ett skuggledarskap. Chefer som delar på samma medarbetare men som inte har gemensamt ansvar eller gemensamt ansvar benämns som ett matrisledarskap. I dessa ledarstrukturer finns någon form av informell eller formell uppdelning av arbetsuppgifterna mellan cheferna. Samledarskap är den mest långtgående formen av delat ledarskap. Det som är unikt för samledarskapet är att cheferna befinner sig på samma hierarkiska nivå, har samma ansvar, samma befogenheter och arbetsuppgifter samt är gemensamt ledare för samma medarbetare. (Döös & Wilhelmson 2003, s. 333).

Samarbetsprocesserna och det organisatoriska lärandet är det centrala och ledarskapsteori är underordnat teorier om en bredare fördelning av ledarskap bland medarbetarna i organisationen. Ledare leder då både sig själv och medarbetare. Enligt forskning ger den svenska modellen, att arbetsplatser baseras på autonoma team dit makten delegeras, samledarskapet förutsättningar att vara funktionellt (Döös, Backström, Melin & Wilhelmson 2012; Döös, Johansson & Wilhelmson 2015; Wilhelmson & Döös 2019, ss. 22–23). Fältet, delat ledarskap, beforskades av framför allt Döös och Wilhelmson i början av 2000-talet. Dessa forskare genomförde då en rad studier kring delat ledarskap med fokus på samledarskap, inom offentlig sektor i Sverige, specifikt i skolvärlden. Möjligheterna till samledarskap inom utbildningsväsendet begränsades dock 2010, då skollagen förändrades vilket innebär att rektorer inte längre kan samleda (Döös, Wilhelmson & Backström 2019, s. 61). Av denna tidigare forskning framgår att medarbetare upplever en rad fördelar med att ledas av fler chefer som tex. en högre tillgänglighet, en valbarhet av chef att kontakta samt en ökad rättvisa mellan medarbetarna. De uppfattade cheferna som mer harmoniska, tryggare, modigare samt att de delegerade mer ansvar och befogenheter, vilket ökar medarbetarnas motivation (Wilhelmson, Döös, Backström, Bellaagh & Hanson 2006). Forskare med fokus på hälsofrämjande ledarskap som exempelvis Dellve, Strömberg, Rosengren och Bondas har utifrån bl.a. socialt kapital beforskat delat ledarskap, men då i kontexten sjukvård och sjuksköterskors upplevelser av fenomenet.

För att möjliggöra ett hållbart ledarskap, för både chefer och medarbetare, behöver tid finnas då dialogerna hålls levande. Detta ger en ökad delaktighet (Dellve, Wolmesjö & Jutengren 2016, ss. 111–112). Inom andra vårdområden kan omfördelningar av medarbetare öka dialogutrymmet då tex. hemtjänstverksamheter delas i mindre områden, vilket leder till färre medarbetare och utökning av chef. På vårdboende har under ett antal år kontinuitetstalen för hyresgästerna och medarbetarnas möjligheter till heltidsanställningar varit i fokus, vilket medfört att verksamhetens kultur och struktur utvecklats till att medarbetarna ser hela hus som sin arbetsplats. Tidigare var avdelningen/enheten det upplevda arbetsstället. Denna förändring har genererat en kvalitetsökning för hyresgästerna då de får likvärdig vård oavsett var i huset de bor samt att möjligheter har ökat till gemensamma aktiviteter och möten med medboende, då samordning sker. Arbetsmiljön för medarbetarna har förbättrats genom ett mer omväxlande och flexibelt arbetssätt, även om den mentala resan varit ansträngande för många, att släppa tryggheten på den egna enheten. Delaktighet kräver, liksom utveckling och vägledning, tid att stimulera sina medarbetare, vilket kan tillskapas med fler chefer och följaktligen färre medarbetare per chef, men för att bevara de positiva effekterna av den strategiska förändringen i medarbetarnas upplevelser av sin arbetsplats och kvalitén för hyresgästerna, är inte delat ledarskap, genom att dela boendet i olika enheter en lösning. (Myndigheten för arbetsmiljökunskap 2020, s. 27; Socialdepartementet 2017/18, s. 16; Socialstyrelsen 2020, s. 98).

Döös, Wilhelmson och Backström (2019) belyser vikten av att rekrytera par till samledarskap utifrån prestigelöshet, förtroende och gemensamma värderingar. Med detta som bakgrund kan därför arbetsgivare inte sammanföra chefer till ledarpar utan hänsyn till dessa förutsättningar (Döös, Hansen, Backström, Wilhelmson & Hembor 2005, s.63; Döös, Wilhelmson & Backström 2019, ss. 82–88). Samarbetet grundläggs redan i rekryteringsfasen då överställd chef rekryterar till en relation (Döös & Wilhelmson 2019, s.10; Döös, Wilhelmson & Berntson 2019). Rekryteringen har också betydelse då samledarskap skapar transformativt lärande där värdegrunden och det öppet och kritiska reflekterandet är centralt för relationen samt att medarbetarnas upplevelse av att det är en gemensam relation, en tresamhet (Biglari 2006, s. 13; Döös, Backström, Melin & Wilhelmson 2012).

Medarbetarskap

Undersköterska inom hemtjänsten, hemsjukvården och på särskilda boenden är Sveriges vanligaste yrke. Behovet av att rekrytera medarbetare till kommunala vårdboende är stort då andelen äldre med komplexa behov ökar, samt att en generationsväxling, då många medarbetare går i pension de närmaste åren, kommer att ske. Det föreligger också ett stort ansvar för arbetsgivaren att tillvarata den fulla potentialen hos de som redan är anställda. Sjuktalen inom kommunal omsorg är högre jämfört med andra yrkesgrupper (Socialstyrelsen 2020, ss. 32–33). Hög arbetsbelastning och stress anges som några faktorer till att vilja lämna arbetet inom vården. Upplevelsen av ett meningsfullt arbete är stark, men medarbetarna upplever sig som detaljstyrda, en överstyrning (Socialdepartementet 2017/18, s. 16). Genom förtroendeskapande kommunikation minskas osäkerheten och tilliten till den egna förmågan ökar och därigenom aktiviteten i handlingsutrymmet. Men detta ställer även krav på initiativförmåga, ansvarstagande och att leda sig själv (Andersson et al. 2020, ss. 128–129).

Medarbetarna är den främsta resursen inom omsorgen och deras arbetsmiljö påverkar deras hälsotillstånd. Kvalitén för dem verksamheten finns till för, påverkas av medarbetarnas hälsa (Strömgren, Dellve & Eriksson 2017, s. 178). Sannolikt förstärks kopplingen mellan arbetsmiljö och vårdkvalité ytterligare, menar Rosengren (2008, s. 57). Samledarskapsdialoger mellan medarbetare och chefer, är bara möjligt om tid frigörs. Tid är i verksamheter likvärdigt med resurser dvs. pengar. När olika värden sätts mot varandra uppstår en värdekonflikt. Medarbetare inom omsorgen upplever att ekonomiska värden främjas framför god arbetsmiljö och god vårdkvalité - en så kallad omvänd värdepyramid (Dellve & Eriksson 2016a, s. 34). Detta bidrar inte till hälsofrämjande och hållbara arbetsplatser.

Dialog är det viktigaste verktyget i utvecklingsprocesser. I en bra dialog påverkas deltagarna av vad som framkommer, men förmågan och viljan krävs så att dialogen fortsätter, och då kan processen mot förändring gemensamt genomföras. I dessa processer utvecklas också medarbetarskapet, som oftast inom den kommunala omsorgen är ett grupporienterat medarbetarskap, så att ansvarstagande förhållningssätt kan öka gällande planering, genomförande men också kvalitén (Andersson et al. 2020, ss. 134, 138–139).

Det finns framgångsrika exempel där medarbetare har fått möjlighet att utveckla verksamheten genom större handlingsutrymme. Där både arbetsmiljön och hyresgästernas inflyttande har ökat samt där kunskapsutveckling och helhetssyn genomsyrar verksamheten, vilka är centrala principer enligt den tillitsbaserade styrningen (SOU 2018:38). Det självständiga medarbetarskapet, där det ska finnas tillit mellan ledare och medarbetare, innebär även ett moraliskt uppdrag för medarbetare att företräda hyresgästerna i det organisatoriska sammanhanget. Genom verksamhetsutveckling av styrning och medarbetarskap görs vårdyrken mer attraktiva och genom att förskjuta makten och beslutsfattandet till medarbetarna, som finns närmast hyresgästerna, ökas delaktigheten och chefernas tidsutrymme för att vara visionsskapare och entusiasmerare (SOU 2018:38, ex. ss. 18, 213).

PROBLEMFORMULERING

Tidigare forskning visar att chefer inom vården idag generellt har stora medarbetargrupper varför tiden delas av många medarbetare. Ledarskapet betonas i forskning, som en viktig faktor, kanske den viktigaste, i medarbetares upplevelse av hälsa på arbetsplatsen. Tid till dialoger och interaktion behöver frigöras om hållbarhet genom delaktighet, engagemang och välbefinnande ska vara möjlig.

Den kommunala vården kan vara en attraktiv arbetsgivare genom att skapa hälsofrämjande arbetsplatser med bra arbetsvillkor och god arbetsmiljö för att behålla personalen och för att ha möjlighet att rekrytera nya medarbetare då behoven av anställda blir större i takt med att antalet äldre personer ökar. Forskningen visar att samledarskap är den mest genuina och komprimerade form av delat ledarskap där två chefer är chef för en verksamhet. Om det finns två chefer borde tid frigöras. Det är därför problematiskt att det inte finns forskning kring medarbetares upplevelser av samledande chefer inom kommunala vårdboende då detta bör beaktas i framtida planering av hållbara och hälsofrämjande arbetsorganisationer.

SYFTE

Syftet med studien är att öka kunskapen om samledarskap på ett kommunal vårdboende genom att studera fenomenet ur ett medarbetarperspektiv.

FORSKNINGSFRÅGA

Vilka upplevelser av samledarskap har medarbetare på ett kommunalt vårdboende?

METOD

Utifrån studiens syfte, att undersöka medarbetares upplevelser av samledarskap, har en kvalitativ ansats valts. En kvalitativ studie formas i samverkan med den kontext i vilken den utförs (Polit & Beck 2017, s. 463). Likaså växer resultatet fram under studiens gång eftersom kunskapen om det studerade fenomenet ökar vartefter bearbetning av data sker (Polit & Beck 2017, s. 58).

Ansats

Studien har genomförts som en kvalitativ intervjustudie med induktiv ansats utgående från en lös teoretisk ram med fokus på hållbart ledarskap och medarbetarskap. Den teoretiska ramen konkretiserades genom två teman, medarbetarskap och arbetsmiljö, vilka intervjuguiden byggdes upp kring. Intervjuguiden utgjorde ett stöd i arbetet med att fokusera de semistrukturerade intervjuerna. Syftet med kvalitativa intervjustudier är att undersöka intervjupersonernas upplevda erfarenheter av ett visst fenomen och utgående från dessa unika erfarenheter hitta en mening som sedan kan relateras till vetenskapliga förklaringar och teorier (Kvale & Brinkmann 2014, s. 17). Även Polit och Beck (2017, s. 513) betonar vikten av att i en kvalitativ intervju ta sig förbi kommunikativa hinder och på så sätt få till ett meningsflöde vilket möjliggör för forskaren att konstruera verklighet som är i enlighet med det respondenterna erfar. För att hitta denna mening har insamlad data analyserats med induktiv innehållsanalys utgående från Elo och Kyngäs (2008). De menar att en induktiv ansats lämpar sig bäst när tidigare kunskap inom ett område är begränsat. Induktiv innehållsanalys bygger inte på någon redan befintlig teori, utan utgår i sin helhet från den data som insamlats i studien (Polit & Beck 2017, s. 538).

Urval

Det har varit ytterst utmanande att hitta verksamheter inom kommunal omsorg där man arbetar med samledarskap enligt definition av Döös och Wilhelmson (2003, s. 335). Efter kontakt med forskare på Högskolan i Borås hittades en verksamhet inom kommunal omsorg med ett ledarskap motsvarande studiens kriterier för samledarskap. Verksamhetschefen för aktuell verksamhet kontaktades inledningsvis per telefon och sedan per mejl där ett informationsbrev om studien och dess syfte bifogades (Bilaga 1). Skriftligt samtycke för datainsamling gavs av verksamhetschefen. Därefter bistod en av enhetscheferna med kontakter till verksamhetens medarbetare som fick skriftlig information om studien (Bilaga 2). Eftersom verksamheten i vilken studien utfördes har relativt få medarbetare, beslöts att intervjua sex respondenter. Inklusionskriterier var medarbetare på vårdboende i varierande yrkesroller samt erfarenhet både av att arbeta med en chef och med två samledande chefer. Då det rör sig om ett ytterst begränsat antal medarbetare har valet gjorts att inte redovisa respondenterna i syfte att garantera deras

anonymitet. Intervjupersonerna i studien omnämns respondenter då de har direkt erfarenhet av fenomenet till skillnad från informanter vilka har indirekt kännedom om ett fenomen (Holme & Solvang 1991, ss. 114–115*).* Att studiens fokus är att induktivt undersöka medarbetarnas upplevelser av fenomenet samledarskap får anses stärka resonemanget om respondenter då de egna levda erfarenheterna är unika och direkta.

Även om det i en kvalitativ intervjustudie är respondenternas berättelser som utgör grund för analys och inte antalet respondenter, är det ändå önskvärt med spridning gällande exempelvis ålder, kön och erfarenheter (Holme & Solvang 1991, s. 114; Kvale & Brinkmann 2014, s. 156; Polit & Beck 2017, s. 493). Det har dessvärre inte varit möjligt med en så begränsad tillgång på respondenter att göra ett urval som maximerar variation. En viktig aspekt för att få ett så uttömmande material som möjligt är respondentens medvetenhet och vana att reflektera över sin situation samt även förmåga att kunna förmedla sin berättelse till andra på ett målande sätt (Holm & Solvang 1991, s. 114; Kvale & Brinkmann 2014, s. 207; Polit & Beck 2017, s 497). Följaktligen utesluter inte det begränsade urvalet i sig att materialet kan hålla en hög kvalitet.

Datainsamling

Data har samlats in genom sex semistrukturerade intervjuer utgående från en intervjuguide (Bilaga 3). Semistrukturerade intervjuer är den vanligaste formen av kvalitativ intervju, och har som fördel att olika underteman med uppföljande frågor formuleras i intervjuguiden, vilket bidrar till en högre grad av fördjupning (Johannessen & Tufte 2003, s. 98; Polit & Beck 2017, s. 510).

Intervjuguiden har utarbetats utifrån studiens syfte och problemformulering samt delats in i två teman, medarbetarskap och arbetsmiljö, vilka utgör en lös teoretisk ram grundad på författarnas förförståelse som inhämtats både genom litteraturstudier och genom erfarenheter av ledarskap i arbetslivet. Frågorna i respektive tema formulerades i huvudsak som öppna frågor i syfte att fokusera intervjuerna. Följdfrågor ställdes som ett naturligt inslag för att få så uttömmande svar som möjligt. Intervjuguidens huvudsakliga syfte var att fungera som stöd och komplement till den öppna inledningsfrågan. Således har respondentens svar på öppningsfrågan styrt den fortsatta intervjun. Frågorna har därför inte ställts i samma ordning i alla intervjuer och vissa frågor har inte alltid ställts eftersom respondenten redan besvarat frågeställningen i sin berättelse. Varje intervju har därför blivit en unik redogörelse utifrån respondentens erfarda upplevelser av att arbeta med chefer som samleder. Kvale och Brinkmann (2014, ss. 141–142) betonar avsaknaden av standardiserade regler för hur en forskningsintervju ska gå till och poängterar hur vissa aspekter kan omformuleras under arbetets gång. Förfaringssättet och det faktum att intervjuerna kommit att skilja sig åt, får anses vara normal intervjupraxis.

Vardera författaren utförde tre intervjuer. Intervjuerna förverkligades, med anledning av den rådande pandemin, digitalt via Teams. Fem av intervjuerna genomfördes med både ljud och bild och en med bara ljud på grund av tekniska problem. För att lyckas med en intervju är det viktigt att skapa en god kontakt med respondenten och få dennes förtroende (Kvale & Brinkmann 2014, s. 170; Polit & Beck 2017, s. 507). Det upplevdes mera utmanande att etablera denna kontakt digitalt jämfört med om intervjuerna skett genom traditionella träffar ansikte mot ansikte. En fördel med Teams var dock att intervjuerna

kunde spelas in i sin helhet både med ljud och med bild, något som visade sig vara till nytta i analysen. En ytterligare fördel med Teams var att respondenterna själva kunde välja var de gjorde intervjun. Samtliga intervjuer avslutades med att fråga om respondenten hade något hen ville tillägga och huruvida respondenten godkände att kontaktas vid ett senare tillfälle om frågor uppstod under transkribering och analys. De inspelade intervjuerna transkriberades av den som utfört intervjun och noteringar gjordes även gällande minspel, kroppsspråk och tonfall. Tidsåtgången för intervjuerna varierade mellan 25–45 minuter. Efter avslutad transkribering raderades intervjuerna genast.

Dataanalys

Analysen av insamlad data beskrivs i litteraturen som en av de mest utmanande delarna av en studie eftersom det inte finns någon steg-för-stegmanual att följa. Det konstateras att analysen är en pågående process som indirekt påbörjas redan i samband med datainsamlingen när respondenten berättar om sina upplevelser. Ett viktigt steg i analysen är transkriberingen där materialet struktureras i en form som lämpar sig för vidare analys. Det transkriberade materialet måste därefter reduceras och organiseras så att det blir hanterbart. Ett av de vanligaste sätten är kodning vilket innebär att nyckelord eller textsegment som anses relevanta i förhållande till studiens syfte och problemformulering markeras exempelvis genom märklappar eller genom att namnge utsnitt av texten. Hur koderna sedan bearbetas i relation till övergripande teman eller kategorier är beroende av om analysen görs deduktivt eller induktivt. (Elo & Kyngäs 2008; Kvale & Brinkmann 2014, ss. 220, 235–236, 241; Polit & Beck 2017, ss. 530–531).

Kvale och Brinkmann (2009, s. 206) betonar att innan processen med intervjuerna inleds ska det vara tydligt hur materialet ska analyseras eftersom det styr allt från hur intervjuguiden utarbetas till hur transkriberingen ska gå till. Det hade på förhand bestämts att insamlat material skulle analyseras induktivt med innehållsanalys utgående från Elo och Kyngäs (2008) vilket innebär ett tillvägagångssätt som utgår från kodning av meningsbärande enheter i materialet till en allt högre grad av abstraktion genom sortering av koder i kategorier som utvecklas från det mer precisa till det mer allmänna. Elo och Kyngäs (2008) poängterar att det inte är möjligt i innehållsanalys att följa någon standardiserad procedur. Det visade sig vara fallet i denna analys då återkommande teman utkristalliserades redan i intervjufasen. Det bestämdes att koda och göra en inledande sortering utgående från dessa teman. Således fanns redan teman av mera övergripande karaktär när subkategorierna tillkom. Dessa sammanfördes genom tolkning till fyra olika kategorier utgående från de inledande sex temana. Subkategorier och kategorierna redovisas nedan (Tabell 2).

Intervjuerna har i denna studie genomgått induktiv innehållsanalys utgående från Elo och Kyngäs (2008). Induktiv analys är att föredra om kunskapen gällande det studerade fenomenet är begränsat. Studiens fokus på respondenternas unika upplevelser gjorde att induktiv ansats ansågs mer ändamålsenlig eftersom inga förutbestämda vetenskapliga teorier användes, vilket är fallet i deduktiv analys. (Elo & Kyngäs 2008; Kvale & Brinkmann 2014, ss. 238–239; Polit & Beck 2017, s. 531). Den detaljerade transkriberingen såsom beskriven ovan möjliggjorde latent analys enligt Elo och Kyngäs (2008) vilket innebär att hänsyn även tas till sådana aspekter i kommunikationen som går utöver de sagda orden. Konkret betyder det i denna studie att gester, miner och tonfall var till hjälp i kodningen. Exempelvis en aspekt som ironi är svår att fånga endast genom en

nedskriven meningsbärande enhet. Tillgången till inspelat material, både ljud och bild, gjorde det möjligt att koda genom en tolkning av vad respondenten egentligen ville säga. I samband med transkribering avidentifierades intervjuerna och allt som kunde härledas till specifika individer eliminerades. Båda författare läste därefter noggrant alla intervjuer innan kodningen tog vid.

Redan i samband med intervjuernas utförande utkristalliserades sex återkommande teman *Relationer, Olikheter, Tillgänglighet/tid, Vända sig till den ena eller den andra, Information och Kommunikation* vilka kom att utgöra utgångspunkten i analysen. Båda författare var eniga om dessa teman som framträdde genom frekvensen med vilken de återkom i respondenternas berättelser. Dessa teman utgjorde grund för en inledande grovsortering i vilken materialet bearbetades genom att på pappersutskrifter färgmarkera textsegment, vilka ansågs meningsbärande i förhållande till forskningsfrågan, något som enligt Elo och Kyngäs (2008) underlättar arbetet med att få struktur på materialet. Då kategoriernas innehåll är det som utgör studiens resultat, är hela studiens trovärdighet avhängig hur detta arbete lyckas. Viktigt är även att hitta representativa citat som kan användas i resultatredovisningen och på så sätt åstadkomma en koppling mellan data och resultatet. (Elo & Kyngäs 2008).

De olika textsegmenten kodades sedan genom att namnge dem med vad som bedömdes vara det centrala i respondentens utsaga och sorterades därefter enligt tema och lades in i ett Excel-dokument vilket underlättade bearbetning av materialet och delning författarna emellan. I samband med detta urskildes elva subkategorier. Arbetet med att identifiera dessa var en tidskrävande tolkningsprocess som innebar mycket dialog och samarbete författarna emellan. Under processen med sortering av subkategorier identifierades fyra kategorier i huvudsak utgående från de inledande temana En form av semantisk analys gjordes och resonemang fördes kring vilka begrepp som rent språkligt är över- och underordnade varandra. Resultatet utmynnade i fyra kategorier som namngavs *Närvaro, Olikheter, Kommunikation och Relationer*. I resultatet som presenteras nedan, illustreras subkategorierna av citat. Citaten har i några fall anpassats till skriftspråk och i viss mån omformulerats för att skydda respondentens anonymitet. Dessa små justeringar i presentation av citaten, kan inte anses påverka resultatets trovärdighet eller motsäga intentionen om transkribering med hänsyn till tonfall, mimik och kroppsspråk. Den noggranna transkriberingen tjänade sitt syfte i kodningen i de fall där placering i subkategori inte var självklar. Processen med innehållsanalys utgående från Elo och Kyngäs (2008) illustreras nedan (Tabell 1).

Tabell 1.

Meningsbärande enhet	Kodning	Subkategori	Huvudkategori
*"Det finns ju alltid en chef på plats, så även om inte **min** chef är på plats så har jag i alla fall någon annan som jag kan fråga."*	Tillgång till närvarande chef	Tillgänglighet	Närvaro

"Jag har mest haft N1 sedan början, men jag kan ändå fortfarande prata med N2 om det skulle vara något."	Medarbetarna kan prata med vilken chef som helst	Vända sig till den ena eller den andra	
"Ja det är just det här att det är lite olika personligheter på dom och dom kompletterar varandra på ett sätt."	Chefernas olika personligheter kompletterar vandra	Olika personligheter	Olikheter
"Du kan få olika svar beroende på vilken chef du pratar med."	Medarbetarna får varierande svar beroende på vilken chef de frågar	Olika svar	
"Behöver du prata av dig så finns dom ju också där även om det är allt mellan himmel och jord. Det tycker jag är bra."	Medarbetarna uppskattar att de kan prata med sina chefer	Diskussion	Kommunikation
"Att det verkar otydligt, ledarskapet… att det som är att dom kanske inte hunnit få informationen."	Ledarskapet kan verka otydligt för medarbetarna p.g.a. brist i informationshantering	Information	
"Jag har personligen en rätt bra relation till cheferna och kan prata om allt."	Medarbetarna betonar vikten av goda personliga relationer till chef(erna)	Relation medarbetare-chef	Relationer
"Jag kan tänka mig att det blir lättare för dom att kunna stå på sig om dom kommer med saker som är tråkiga."	Cheferna får stöd hos varandra gentemot medarbetarna	Makt	

Etiska överväganden

Etisk reflektion ska genomsyra hela forskningsprocessen (Kvale & Brinkmann 2014, s. 97). Vad som är god forskningssed styrs bland annat av Lagen om etikprövning av forskning som avser människor (SFS 2003:460). Ingen etisk prövning krävs inom ramen för högskolestudier på grund- och avancerad nivå, men det befriar inte författarna från att beakta de etiska krav som ställs i relation till studiens genomförande samt att själva

reflektera etiskt över arbetet (SFS 2003:460; Uppsala Universitetet 2021; Vetenskapsrådet 2017, s. 15).

Allmänna etiska krav som ska uppfyllas är informations-, samtyckes- konfidentialitets- och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002). Dessa fyra krav har tagits i beaktande genom att verksamhetschefen inledningsvis fick skriftlig information om studiens syfte och tillvägagångssätt samt gav sitt skriftliga godkännande till att medarbetare skulle intervjuas. Därefter fick de medarbetare som var aktuella för intervju ett informationsbrev som förutom information om studiens syfte och tillvägagångssätt även klargjorde respondenternas roll i studien samt informerade om att deltagande är frivilligt och att respondenten har rätt att avbryta deltagande närhelst hen önskar. Skriftligt samtycke till deltagande och godkännande av tillvägagångssätt, inklusive inspelning av intervjun, intogs innan intervjuerna inleddes genom underskrift. Respondenterna fick även ge muntligt samtycke till deltagande och inspelning i samband med intervjuns inledande. De inspelade intervjuerna hanterades konfidentiellt och raderades genast efter att transkriberingen var färdig i enlighet med rådande GDPR (Europaparlamentet 2016). Samtliga intervjuer avidentifierades i samband med transkribering på ett sådant sätt att det inte var möjligt att identifiera enskilda personer. Vid urval av illustrerande citat till analys och resultatredovisning har sådana citat valts där det inte är möjligt att härleda uttalandet till en specifik yrkesgrupp eller person. Detta har varit nödvändigt för att garantera respondenternas anonymitet mot bakgrund av deras unika verksamhet och de få personer som arbetar i densamma. Endast sådana uppgifter som är relevanta för studien har samlats in och användning av data är strikt begränsad till studiens genomförande.

RESULTAT

Utifrån intervjuerna och det analyserade materialet skapades elva subkategorier och fyra kategorier (Tabell 2).

Tabell 2.

Subkategori	Huvudkategori
Tillgänglighet	**Närvaro**
Vända sig till den ena eller den andra	
Tid	
Olika personligheter	**Olikheter**
Olika svar	
Delade uppgifter	
Diskussion	**Kommunikation**
Information	
Relation medarbetare ← →chef	**Relationer**
Makt	
Relation grupp ←→ chef	

Närvaro

Samtliga respondenter beskriver att samledarskapet på enheten bidrar till ökad närvaro av närmaste chef. Detta upplevs som den huvudsakliga fördelen med att ha två chefer. Speciellt under pandemin har det bidragit till en högre grad av trygghet än om bara en chef hade varit tillgänglig. Det framkommer i materialet även problematiska aspekter av att två chefer kan vara närvarande samtidigt.

Tillgänglighet

Den oftast återkommande aspekten av samledarskapet är tillgängligheten till chef. Detta upplevs av samtliga respondenter som den största fördelen med att ha två chefer i samledarskap. Att tillgängligheten till chef garanteras även vid sjukdom och utbildningar upplevs bidra till trygghet eftersom cheferna täcker upp för varandra vid frånvaro och det därför i regel alltid finns en chef som är insatt i verksamheten att tillgå. Från respondenthåll görs jämförelser med hur det fungerar på vårdboenden med bara en chef och hur medarbetare då vid frånvaro kan tvingas rådfråga personer som inte är insatta i verksamheten och att det i sin tur påverkar hur saker och ting utförs.

”Det blir ju bättre när det är två stycken kontra en. Ja, det är ju dubbelt så hög bemanning än annars då.”

Gällande personliga kontakter genom fysiska möten och huruvida utsikterna för det ökar genom att det finns två samledande chefer till förfogande, framträder ingen entydig bild. Upplevelsen av möjligheten att träffa cheferna påverkas av respondenternas yrkesroll. Flera av respondenterna ger uttryck för att den pågående pandemin haft inverkan på chefernas möjligheter att vara närvarande på avdelningarna. Trots det framgår att respondenterna upplever att chefernas intention är att träffa medarbetarna dagligen.

”*Dom är ju här på huset och vi hittar dom ju alltid. Dom kom ju ofta in på avdelningen. Nu är det mindre, det är väl med corona.”*

Vända sig till den ena eller den andra

Närvaron av två chefer på samma verksamhetsenhet gör att det finns två personer medarbetarna kan vända sig till. Respondenterna ger uttryck för att detta är något positivt ur ett medarbetarperspektiv. Flera olika aspekter framträder gällande möjligheterna att kunna vända sig till den ena eller den andra. Återkommande är att det ger möjligheter att välja att vända sig den person som man personligen av olika orsaker helst pratar med eller upplever att man har en bättre kontakt med. Ingen av respondenterna upplever att det skulle vara något problematiskt med att på personliga grunder vända sig till den ena eller till den andra. Det upplevs accepterat och att båda chefer är bekväma med förfaringssättet.

”*Har du två så kanske det finns någon som du känner att du kan prata lite bättre med.”*

Närvaron av två chefer att vända sig till innebär också att det i regel finns någon att samtala med. Frågor behöver inte vänta till nästa dag ifall endera chefen är upptagen eller frånvarande. Då finns den andra att vända sig till. Också det upplevs av respondenterna som fördelaktigt. Ibland kan dock respondenterna invänta en specifik chef med en

frågeställning då det upplevs att en av cheferna ger önskvärda svar ur ett medarbetarperspektiv på vissa frågor, emedan den andra ger önskvärda svar på andra frågor.

”Jag vet att om jag vill ha det svaret så pratar jag med N1 och vill jag ha det så pratar jag med N2.”

Tid

Respondenterna beskriver i intervjuerna att samledarskapet tillkom då den person som arbetade som ensam enhetschef inte ansåg sig hinna med arbetet. En ytterligare chef rekryterades. Förutom den nämnda tillgängligheten framkommer i intervjuerna att respondenterna förväntat sig mer tillgänglig tid för dem, som medarbetare, när det finns två chefer.

*”Jag är väldigt förvånad över att det inte **finns** mer tid över”.*

Det framkommer att de båda cheferna arbetar deltid med varsin extra ledig dag i anslutning till veckoslutet. Den ena arbetar tisdag till fredag och den andra måndag till torsdag. Detta leder till att de båda cheferna vistas samtidigt på arbetsplatsen tre dagar per vecka. Troligen bidrar detta till att den upplevda tiden till förfogande inte är så hög som den kunde förväntas vara. Med ett dylikt arbetstidsarrangemang får slutsatsen dras att en hel del tid går åt för cheferna att sätta sig in i sådant som hänt under deras frånvaro. Alternativ som anges från respondenthåll är att fortsättningsvis arbetar deltid, men kortare dagar i stället för att ha en extra ledig dag eller förlägga de lediga dagrarna på dagar mitt i veckan för att minska glappet som uppstår i samband med veckosluten. Från ett medarbetarperspektiv skulle det öka närvaron.

”Jag förstår att det är praktiskt att ha ledigt på måndag och fredag. Skulle man flytta en dag så hade det inte blivit lika långt emellan att dom ses.”

Olikheter

Att två olika chefer med olika personligheter är något man som medarbetare måste förhålla sig till framkommer i samtliga intervjuer. På basen av respondenternas upplevelser framträder en delvis komplex bild där arbetet ur ett medarbetarperspektiv både gynnas och försvåras dels av chefernas olika personligheter dels av hur arbetet delas upp mellan cheferna exempelvis genom att de ansvarar för olika processer och för olika medarbetare. Som särskilt gynnsamt upplevs att chefernas olika personligheter berikar arbetsklimatet och bidrar till en ökad dynamik, emedan de olika svar som cheferna ger på frågor kan leda till viss förvirring.

Olika personligheter

Respondenterna beskriver sina båda chefer som personer med mycket olika personligheter. Den positiva aspekten som detta ger är att sannolikheten för en medarbetare att någon av chefernas personlighet matchar de egna preferenserna är högre jämfört med om det bara funnits en chef. Vidare framgår att chefernas personligheter

kompletterar varandra och att de är bekväma med att lyssna på varandra och ta till sig av varandras perspektiv. Ur medarbetarperspektiv upplevs det som berikande av respondenterna att cheferna tycker och tänker olika eftersom det i högre grad säkerställer att ingen aspekt förbises i arbetet jämfört med om det bara finns en chef som tänker ur ett perspektiv. Chefernas värderingar är inget som respondenterna funderar speciellt mycket på. Respondenterna uppfattar att värderingarna inte skiljer sig åt på andra sätt än vad som kan förklaras med att cheferna är olika personer och att båda chefernas grundläggande värderingar genomsyras av en vilja att alla ska ha det bra, både medarbetare och hyresgästerna på vårdboendet.

”Jag tycker att det är bra att cheferna är olika för det kommer fram lite mera olika åsikter. Är det samma chef då blir det samma samma, då är det samma så klart.”

Olika svar

En problematisk aspekt av samledarskapet och som tas upp av en övervägande majoritet av respondenterna är att beroende på vilken chef som tillfrågas, blir svaren olika. Enligt vad som framgår ovan i subkategorin *Vända sig till den ena eller till den andra* kan det vara en fördel i vissa situationer, men allt som oftast ställer det till förvirring för medarbetarna. Det faktum att cheferna har olika personligheter kan i sig leda till att de svarar olika på frågor, men i regel ger respondenterna uttryck för att cheferna inte har pratat ihop sig eller att de har för bråttom att svara. Flera av respondenterna formulerar en önskan om att cheferna kunde avvakta med att ge svar på frågor tills de hunnit diskutera saken tillsammans och kommit fram till ett gemensamt svar. Det framkommer att det händer att cheferna måste backa, från ett redan givet svar, vilket leder till att osäkerhet skapas hos medarbetarna då de inte vet om det går att lita på svaret de fick eller om det kommer att omprövas. Det förekommer även att cheferna är eniga i sak men att skillnader i formulering kan leda till tolkningsutrymme för medarbetarna.

”Den säger så och den säger så, vad är det som gäller då?”

Delade uppgifter

Även om ansvaret för enheten är gemensamt mellan de båda cheferna finns en fördelning både gällande medarbetare och olika processer. I intervjuerna ger respondenterna uttryck för att detta kan vara både till fördel och till nackdel. I huvudsak lägger respondenterna inga värderingar i denna fördelning av uppgifter utan det upplevs vara en praktisk uppdelning som styrs av verksamhetens behov. Personalansvaret är fördelat mellan cheferna såtillvida att varje medarbetare har en chef som är hens chef på pappret och som håller i medarbetarens medarbetar- och lönesamtal. Även ansvaret för de olika avdelningarna är i viss mån fördelat.

”Nu har de delat upp det lite mera mellan sig och då har kanske den ena mer koll på en avdelning än den andra.”

Det framgår inte i materialet att ansvarsfördelningen mellan cheferna skulle ha någon större påverkan på medarbetarna vare sig positivt eller negativt. Det som nämns är att fördelningen av ansvar för olika processer kan leda till att det inte alltid går att få svar av

den chef som är närvarande om hen inte råkar vara den som äger den specifika processen och således är mindre insatt än kollegan. De flesta respondenter uppskattar att ha medarbetar- och lönesamtal med endast en chef varför det får anses vara en positiv aspekt. En fördel som framkommer, om även med indirekt påverkan ur medarbetarperspektiv, är att chefernas olika personligheter och preferenser möjliggör en konstruktiv fördelning av arbetsuppgifter vilket får antas bidra till bättre ork för cheferna.

”Slipper man göra det tråkiga jobbet och har någon annan som tycker sådant är roligt blir man ju en bättre människa på jobbet egentligen.”

Kommunikation

Kommunikation omnämns på ett eller annat sätt av samtliga respondenter som en grundläggande faktor i hur samledarskapet fungerar ur ett medarbetarperspektiv. Kommunikationen innehåller flera dimensioner som påverkar medarbetarna: kommunikation cheferna emellan, kommunikation mellan chefer och medarbetare samt hur information kommuniceras och hanteras. Av alla huvudkategorier framstår *Kommunikation* som en nyckelkategori för respondenterna vilka samtliga identifierar problematiska situationer där kommunikationen är i fokus. Respondenterna ger uttryck för tankar och idéer gällande hur kommunikationen kunde förbättras ur ett medarbetarperspektiv.

Diskussion

Vikten av olika former av samtal betonas återkommande i intervjuerna. Överlag upplever respondenterna att de kan vända sig till sina chefer för att diskutera olika saker. Chefernas dörrar står i regel öppna och ett tillåtande klimat framkommer där respondenterna anser att de kan tala om det mesta med sina chefer, både sådant som rör arbete och mera privata saker.

”Behöver du prata av dig så finns dom ju där även om det handlar om allt mellan himmel och jord. Det tycker jag är bra.”

Insynen i chefernas interaktion sinsemellan varierar beroende på vilken yrkesroll respondenterna har. Generellt tror flera av respondenter att cheferna diskuterar mycket med varandra. Det som framkommer tydligt är att respondenterna noterat att cheferna samtalar och diskuterar medarbetarna inför exempelvis lönesamtal. Denna slutsats drar respondenterna på basen av att cheferna talar som ett *vi* som har kommit fram till olika saker. Trots en allmän upplevelse av att cheferna nog samtalar sinsemellan om det mesta utöver sådant som rör medarbetar- och lönesamtal, finns ändå en önskan att de skulle prata ihop sig ännu mera. Brister i kommunikation cheferna emellan leder till otydlighet för medarbetarna som inte vet hur de ska förhålla sig till information de delgivits. Respondenterna reflekterar inte speciellt mycket över medarbetarnas roll i situationer med verbal interaktion, men det framgår att det kan skilja sig åt vad som sägs beroende på vilken chef som är närvarande. Flera respondenter tänker att det skulle vara gynnsamt att prestigelöst sätta sig ner med cheferna och prata om vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra.

”Jag skulle vilja att dom samtalade, att dom lärde sig att inte uttala dom här tankarna som kommer direkt innan dom har diskuterat och tänkt ett varv.”

Information

Hanteringen av information är en problematisk del av samledarskapet enligt respondenternas upplevelser. Det beskrivs att cheferna inte alltid har tillgång till samma information och att det kan leda till otydlighet för medarbetarna. Beroende på vilken information den chef som medarbetarna pratar med har tillgång till just då, kan svaret variera jämfört med om samma fråga ställs till den andra chefen som kan ha tillgång till mer eller mindre information gällande aktuell sakfråga. Det förekommer även att någon av cheferna går ut med information som sedan måste ändras eller omvärderas. Respondenterna upplever att det kan skapa oro i arbetsgruppen. För att stävja oron som kan uppstå kring information, har en praxis införts att information som medarbetare får av cheferna, inte ska föras vidare om den inte är skriftlig.

”Den ena chefen kan ju ha fått en information som den andra inte har fått och så frågar medarbetaren den som inte har fått informationen och då kan det låta som att dom inte är eniga.”

Relationer

Relationer till cheferna beskrivs av respondenterna som en viktig aspekt av trivseln på arbetet. Det upplevs som positivt att det finns två chefer eftersom det gör det enklare att hitta en chef att relatera till utgående från personkemi. I subkategorin *Vända sig till den ena eller den andra* framkommer att det är möjligt att välja vilken chef man pratar med i olika frågor. Dessa val görs ofta på basen av personliga relationer. Även chefernas relationer sinsemellan påverkar medarbetarna på olika sätt. Respondenterna upplever att cheferna har goda relationer till varandra och att de lyssnar på varandra. I vissa situationer kan cheferna bli lite för starka tillsammans i sin maktutövning, men generellt anser respondenterna att cheferna nyttjar sin tvåsamhet konstruktivt ur ett maktperspektiv.

Relation medarbetare ← → chef

Samtliga respondenter reflekterar kring sina relationer till cheferna. Relationer framställs som något viktigt där personkemi och förtroende belyses som centralt. Att det finns två chefer upplevs, i detta fall, som positivt eftersom det ökar sannolikheten att hitta en chef som medarbetare kan knyta an till. I egenskap av medarbetare känns det tryggare att dela med sig av känsliga saker till den chef man har mest förtroende för. Ingen av respondenterna upplever att detta skulle skapa irritation hos cheferna, utan det är allmänt accepterat att medarbetare väljer vilken chef man vänder sig till i frågor som kan upplevas privata. I subkategorin *Delade uppgifter* framkom att cheferna delar på personalansvar och att varje medarbetare har en utsedd chef på papper. Detta är inget som styr vilken chef som medarbetarna vänder sig till med olika frågor.

”Har du otur och har en chef som du absolut inte känner att du har något förtroende för så blir det ju väldigt tråkigt. Då är det bättre att ha två, Då kan du ju ta den som du har mest förtroende för liksom.”

Makt

Att ha medarbetar- och lönesamtal med endast en av cheferna upplevs som positivt av respondenterna. Det förekommer åsikter att någon respondent för egen del, och på basen av den egna personligheten, kunde tänka sig att ha samtal med båda chefer för att få en bättre dialog, men överlag anses nuvarande koncept vara fördelaktigt. Om båda chefer deltog i medarbetar- och lönesamtal finns en farhåga att medarbetare skulle hamna i underläge och kanske inte våga bemöta chefernas åsikter, speciellt inte i fall av mera negativ feedback. Således är respondenterna tillfreds med befintligt arrangemang där de anser att chanserna till ett jämlikt maktförhållande är större än om båda chefer var närvarande. Respondenterna beskriver inte att cheferna i allmänhet är för starka gentemot medarbetarna utan de lyssnar och är mottagliga för idéer och tankar. I vissa situationer kan det dock upplevas som problematiskt att de är två. Det gäller speciellt situationer när något fungerar sämre på kollektiv nivå och det kan finnas behov av korrigeringar.

”Jag kan tänka mig att det är lättare för dom att kunna stå på sig om dom kommer båda med saker som är tråkiga.”

Relation grupp ← → chef

Det faktum att den ena chefen arbetade på verksamhetsenheten innan den andra rekryterades, gjorde att den som arbetat längst redan hade en relation till gruppen när den andra tillkom. De av respondenterna som varit med under hela processen med två samledande chefer nämner detta och beskriver att den chef som tillkom senare har haft mycket att sätta sig in i och anpassa sig till. Det verkar dock som dessa skillnader suddats ut eller arbetats bort, för de respondenter som anställts efter att samledarskapet inletts redogör inte för några upplevelser om gammal chef kontra ny chef.

”Nu hade ju N2 väldigt mycket med sig, hen kände oss och så kom N1 in och var tvungen att sätta sig in i en massa saker som hen inte kände till förut.”

Bilden respondenterna ger av huruvida två samledande chefer leder till att läger bildas i arbetsgruppen beroende av respektive chefs relationer till gruppen som helhet är oklar. Det framkommer åsikter om att riskerna för olika polariseringar i arbetsgruppen minskar med två chefer jämfört med en, att det är lika sannolikt med två chefer som med en, samt att risken är större för splittring i arbetsgruppen med två chefer jämfört med en. Några av respondenterna föredrar att prata om cheferna mot gruppen och menar att arbetsgruppens sätt att arbeta inte påverkas av om det är två chefer eller en.

”Har du en chef så blir det mycket lättare läger, har du två så tror jag att det tar en längre stund innan det blir läger, om det ens blir, men det blir alltid tillslut något läger.”

DISKUSSION

Metoddiskussion

Litteratur- och artikelsökningen inför och under arbetet med studien har varit speciellt utmanande vad gäller att hitta aktuella och engelskspråkiga artiklar skrivna i en internationell kontext, dels om samledarskap, dels om samledarskap eller andra former av delat ledarskap på kommunala vårdboenden. I sökprocessen användes den engelska termen *joint leadership* för samledarskap och *municipal care* för att ringa in området vårdboende. Artiklar hittades, men få av dem passade studiens syfte, varför en övervägande majoritet av använd litteratur är svenskspråkig eller skriven av svenska forskare. Eftersom studiens utgångspunkt är Döös' och Wilhelmsons (2003, s. 333) definition av samledarskap, är avsaknaden av internationella artiklar en följd av detta.

Valet att utföra studien som en kvalitativ intervjustudie med induktiv innehållsanalys av materialet, gjordes mot bakgrund av studiens fokus att öka kunskapen om medarbetares upplevelser av det specifika fenomenet samledarskap i en kommunal vårdboendekontext. I en intervjusituation med i huvudsak öppna frågor ges respondenten möjlighet att berätta sin berättelse samtidigt som intervjuaren kan fråga om oklarheter och be respondenten fördjupa relevanta aspekter. På så sätt ökar chanserna att få fylliga beskrivningar av de enskilda medarbetarnas upplevelser och därmed sannolikheten att upptäcka nya infallsvinklar av fenomenet samledarskap (Johannessen & Tufte 2003, s. 21; Polit & Beck 2017, ss. 470–471). En alternativ möjlighet hade varit att göra en fokusgruppintervju. Studiens syfte hade lämpat sig bra för fokusgruppsintervjuer då samtliga respondenter delar en erfarenhet av samledarskap och interaktionen i en gruppsituation kunde ha tillfört aspekter och data som inte framkom i de enskilda intervjuerna (Johannessen & Tufte 2003. Ss. 101–102; Polit & Beck 2017, ss. 511–512). Emellertid hade dynamiken och interaktionen respondenterna emellan troligen kommit att prägla intervjusituationen i hög utsträckning och chanserna att fördjupa kunskapen om enskilda medarbetares upplevelser av samledarskap hade minskat. Då urvalet var så begränsat fanns inga realistiska möjligheter att välja ut respondenter vars dynamik i en gruppsituation hade gagnat syftet mer än individuella intervjuer. Det är inte omöjligt att tänka sig att en gruppens uppfattning om samledarskap hade uttalats och att vissa upplevelser förblivit outtalade (Polit & Beck 2017, s. 511).

Arbetet med att hitta verksamheter inom kommunal omsorg med erfarenhet av samledarskap var ytterst utmanande. Intentionen från början var att utföra studien i två jämförbara verksamheter och intervjua minst åtta medarbetare. Efter idoga ansträngningar hittades en verksamhet som relativt sett är liten varför antalet deltagare i studien fick anpassas. Intervjuerna gjordes vartefter kontakt skapades med respondenterna. Antalet respondenter är inte en avgörande aspekt i en kvalitativ studie då även ett färre antal kan ge uttömmande svar så att materialet blir mättat (Kvale & Brinkmann 2009, s. 129). Således kan inte respondentantalet som sådant anses problematiskt för studiens utfall. Däremot är redovisning av urvalet i viss mån problematiskt vad gäller spridningen av yrkeskategorier. Med hänsyn till respondenternas anonymitet är det inte möjligt att redovisa vilka yrkeskategorier som deltog, inte heller ålder, kön eller antal år som yrkesverksam. Det får anses som en brist att inte ha möjlighet

att vara transparent på detta område. Bedömning har gjorts att respondenternas anonymitet är absolut prioritet.

Gällande huruvida författarna skulle utföra intervjuerna gemensamt eller enskilt, gjordes valet att vardera författaren skulle intervjua tre respondenter. Valet motiveras av en strävan att minimera den makt som intervjuaren kan utöva gentemot respondenten som i intervjusituationen delar med sig av känslig information vars hantering hen sedan inte kan kontrollera (Starrin & Renck 1996, s. 72). Det hade varit möjligt för en av författarna att göra alla intervjuer, men det ansågs värdefullt för en helhetsförståelse av studien att båda författare intervjuade. Eftersom intervjuarens skicklighet och förmåga att skapa en gynnsam intervjusituation är avgörande för värdet på den insamlade informationen, är det plausibelt att tänka att någondera författaren är att anse mera lämplig än den andra (Kvale & Brinkmann 2009, ss. 144, 183). Under processens gång diskuterades intervjuerna och nytta kunde dras av reflektioner som gjordes gemensamt kring tillvägagångssätt. Denna reflektion skapade ett mervärde, som även kom till nytta i analysen, något som inte hade varit möjlig om endast en person intervjuat.

Inledningsvis var avsikten att genomföra öppna intervjuer vilket kan vara att föredra när upplevelser av ett fenomen ska studeras (Polit & Beck 2017 s. 509). På basen av resultat från tidigare utförda provintervjuer beslöts att överge ambitionen om öppna intervjuer. Valet föll i stället på semistrukturerade intervjuer utgående från intervjuguide. Med tanke på att två olika personer skulle intervjua, behövdes en övergripande struktur att förhålla sig till för att säkerställa att intervjuerna berörde vissa gemensamma nyckelteman. Intervjuguiden, och samtliga intervjuer, inleddes med en öppen fråga utifrån vilken intervjuns fortskridande avgjordes beroende av respondentens berättelse. Det framkom i ett tidigt skede att flera av frågorna i intervjuguiden var för abstrakt formulerade varför en anpassning krävdes. Dessa anpassningar gjordes direkt i intervjusituationen utan omformulering av intervjuguiden eftersom avsikten hela tiden hade varit att utgångspunkten var den öppna inledningsfrågan och resterande frågor ett stöd. Kvale och Brinkmann (2009, ss. 146, 150) påpekar vikten av att intervjufrågor bör vara korta och enkla samtidigt som de stöder möjligheten att låta intervjuguiden fungera som en översikt över ämnen som ska tas upp och betonar att intervjufrågorna måste modifieras för att passa varje enskild respondent.

Intervjuerna transkriberades vartefter de utfördes och delades mellan författarna. Diskussioner och reflektioner både kring intervjuernas utförande och kring deras transkriberade innehåll, illustrerar tydligt hur kvalitativ metod är en process där metoden utvecklas under arbetets gång i takt med att forskarens kunskap om det studerade fenomenet ökar (Polit & Beck 2017, s. 463). I detta var det helt klart en styrka att vara två som intervjuade då det gav möjligheter att spegla frågor och funderingar mot en annan person. Analysen inleddes således parallellt med intervjuernas genomförande, något som Kvale och Brinkmann (2009, ss. 211–212) menar är nödvändig praxis vid analys av intervjuer. De gemensamma reflektionerna får antas ha höjt kvalitén både på intervjuerna och på analysen. Båda författarna kunde se hur den intervju som utfördes sist var av högre kvalité än den som genomfördes först. Utan att de inledande intervjuerna skulle vara dåliga då även dessa bidragit med mycket material både gällande meningsbärande enheter och kategorier till analysen.

Resultatets trovärdighet påverkas inte av vilka metodteoretiker analysen lutar sig mot. Det påpekas i litteraturen, som tagits del av inför studien, att det inte finns någon manual att följa gällande kvalitativ analys utan att det viktiga är att redovisa tillvägagångssätt samt att kunna knyta data till resultatet genom exempelvis representativa citat (Elo & Kyngäs 2008). Både i metodavsnittet och i metoddiskussionen har tillvägagångssättet redovisats där både styrkor och svagheter har uppmärksammats. Det torde vara möjligt för läsaren att göra en saklig bedömning av hur resultatet kommits fram till. I resultatdelen kopplas alla subkategorier till ett citat vilket relaterar direkt till resultatet. Att vissa citat inte kunnat användas i resultatredovisningen, för att garantera enskilda respondenters anonymitet, riskerar inte resultatets trovärdighet. Representativa citat har funnits för illustration av tillvägagångssätt. De citat som enbart författarna känner till har underlättat tolkningen. Hanteringen av citat i relation till respondenternas anonymitet har varit den mest utmanande etiska aspekten av studien och får stå som exempel på den etiska process som pågått genom hela arbetet.

Gällande tillförlitligheten i intervjustudier beskriver Kvale och Brinkmann (2009, s. 263) att det handlar om huruvida respondenterna kommer att ändra sina svar under intervjun och i vilken mån de svarar annorlunda om en annan person intervjuar. Även i vilken mån ledande frågor har ställts under intervjun påverkar tillförlitligheten (Kvale & Brinkmann 2009, ss.187–188). Det är rimligt att tänka att respondenternas svar varit av annan kvalitet om intervjuerna utförts fysiskt ansikte mot ansikte och att resultatet då varit mera uttömmande än vad som nu varit möjligt. Det kan konstateras att ledande frågor förekom under några av intervjuerna, något som i sig inte riskerar tillförlitligheten då det kan vara ett sätt att verifiera autenticiteten i respondentens svar eller testa intervjuarens tolkning (ibid.). I samband med kodning och kategorisering eliminerades material som inte svarade mot studiens syfte och även svar på ledande frågor om de ansågs kompromettterande. Att båda författare intervjuade får anses öka tillförlitligheten då samtliga intervjuer är jämförbara och samtliga innehåller material som sorterades i varje kategori.

Överförbarheten identifieras som delvis problematisk. Urvalet är litet och går av etiska skäl inte att redovisa eftersom det skulle äventyra respondenternas anonymitet. Att de sex respondenterna representerar olika professioner gör att materialet svårligen kan anses mättat även om samma teman återkommer i alla intervjuer, dock med nyansskillnader beroende av yrkeskategori. Det faktum att endast en verksamhet utgjort underlag för studien gör att respondenternas erfarenheter dessutom begränsas till hur två unika chefer valt att tolka samledarskap. Resultatet är trots det i linje med det forskare i andra kontexter funnit när olika former av delat ledarskap undersökts ur ett medarbetarperspektiv (exempelvis Biglari 2006, ss. 19–31; Wilhelmson, Döös, Backström, Bellaagh & Hanson 2006, ss. 37–40; Rosengren 2008, ss. 45–51) varför det är sannolikt att resultatet i form av kategorierna skulle gå att överföra till liknande miljöer. Studien kan betraktas som delvis explorativ då samledarskap ur medarbetarperspektiv i kommunal vårdboendekontext är i det närmaste obeforskat. Därför kan det anses att studien bidrar till att komplettera den bild tidigare forskning har av fenomenet samledarskap samtidigt som de fyra kategorierna kan utgöra underlag för framtida forskning.

Resultatdiskussion

Närvaro

Tillgängligheten av chefer är något respondenterna framhåller som mycket positivt. De upplever att cheferna har mer tid att vara närvarande. Medarbetarna anser också det gynnsamt att ha möjligheten att vända sig till två olika personer.

Den kommunala omsorgen är en tidskrävande verksamhet, då mycket av tidsåtgången sker i att hantera vardagliga problem och administration. Med mer chefstid finns förutsättningar till fördjupning i vissa frågor utan att andra blir åsidosatta, exempelvis att vara tillgänglig för medarbetare (Backström 2006; Dellve, Andreasson & Jutengren, 2013, s. 874; Döös, Wilhelmson & Backström 2019, s 44). Ett av syftena med tillitsbaserad styrning är att administrationen ska minska för att på så sätt ge möjlighet för chefer att minska distansen mellan det operativa arbetet och det organisatoriska (Bringselius 2018, s. 20). Dellve och Eriksson (2016a, s. 19) argumenterar att medarbetarna påverkas både indirekt och direkt av ledarskapet medan Rosengren (2008, s. 49) menar att med ett verksamhetsnära ledarskap skapas förutsättningar för att ge bekräftelse och feedback i det dagliga arbetet, men också förutsättningar för att generera möjlighet för medarbetarengagemang i utvecklingsarbete d.v.s. innovationer (Strömgren, Dellve & Eriksson 2017).

Forskare anser att det verksamhetsnära ledarskapet är en förutsättning för goda arbetsförhållanden, arbetsengagemang och för att skapa god kvalité för dem verksamheten finns till för (Grönlund & Stenbock-Hult 2014; Strömgren, Dellve & Eriksson 2017). För att innovationer ska vara möjliga krävs resurser på fyra nivåer: övergripande, verksamhetsnivå, mellanmänskligt och relaterade till arbetsuppgift, anser Strömgren, Dellve och Eriksson (2017). Det goda medarbetarskapet, som Backström (2006) samt Dellve och Eriksson (2016a) benämner det, ger förutsättningar för innovationer då medarbetarskapet är relaterat till arbetsuppgifterna och relationerna, men medarbetarskap är i ömsesidig påverkan beroende av det goda ledarskapet (Dellve & Eriksson 2016a, s. 25).

Då kommunal omsorg är en föränderlig och komplex verksamhet föreligger behov av kontinuerligt lärande och kompetensutveckling, vilket är möjligt om chefer får förutsättningar att vara närvarande. Även för att utveckla och utvärdera verksamheten samt för att bidra till grupputveckling krävs ett närvarande och aktivt ledarskap. Detta möjliggörs, genom det tillgängliga samledarskapet och möjligheten för medarbetare att välja vilken chef utifrån frågans art, relation och personkemi som de vill vända sig till (Rosengren 2008, s.19). Delaktighet och inflytande i arbetet har positiv inverkan på medarbetarnas hälsa, visar forskning, och hälsofrämjande arbetsplatser skapar hållbara miljöer (Strömgren, Dellve & Eriksson 2017).

Olikheter

Studien visar att medarbetarna anser att det finns en samsyn i mycket av chefernas agerande och hanterande av olika situationer. De upplever också fördelar med att ha två chefer att vända sig till. Respondenterna är angelägna om att cheferna har det bra och kan även se att cheferna uppskattar varandra. Dock upplever medarbetarna att det finns

olikheter både i agerande i vissa situationer, men också i svar de får av cheferna. Detta skapar en otrygghet i vad som gäller.

Att besitta all skicklighet, kunskap och kapacitet, som den kommunala omsorgens stora organisationer kräver i det höga tempot verksamheten befinner sig i, kan vara nästintill omöjligt för en ensam chef. Att växelverka mellan två, så som sker i samledarskap, är en ledarskapsprocess vilken innebär att medarbetarnas delaktighet stärks och medarbetarskapets värde ökar (Döös, Wilhelmson & Backström 2019, s. 52–53). Medarbetarskapet i Sverige anses innehålla förtroende, handlingsutrymme, ansvar och krav på egna initiativ. Samledande chefer skapar genom goda relationer dessa möjligheter (Andersson et al. 2020, s. 131; Döös, Wilhelmson & Backström 2019, s. 46).

Bottenplattan, som Döös, Wilhelmson och Backström (2019, ex. ss. 27, 48) benämner grunden till ett framgångsrikt samledarskap inkluderar prestigelöshet, förtroende och gemensamma värderingar. Om denna inte finns, menar forskarna, att det gemensamma uppdraget inte kommer att lyckas. De förenade värderingarna handlar både om hur man leder medarbetarna och vart man vill med verksamheten. Komplementaritet har även internationellt identifierats som en viktig likhet (ibid. s. 59). Studiens respondenter lyfter inte fram sina chefers syner på värderingar och någon förklaring till detta kan författarna inte få fram i studien. Det får anses förvånande att respondenterna spontant varken reflekterar över chefernas värderingar eller värderingar överlag. För ett lyckat samledarskap är chefernas gemensamma värderingar en grundläggande aspekt.

Det betonas dock att det ligger ett värde i personliga olikheter så som erfarenheter och kompetens samt olika ledarskapsstilar för att på så sätt komplettera varandra och samverka (Döös, Wilhelmson & Backström 2019, s. 27; Rosengren 2008). Detta förutsätter att samsynen är genomarbetad och en tillitsfull relation finns, för att klara skarpa lägen och verkligen dra nytta av varandra. Processen behöver vara kontinuerlig för att bibehålla förutsättningarna. Olikheterna kan vara det som stärker det delade ledarskapet, då det skapar en flexibilitet och förmåga att täcka för varandra, men det är tidskrävande (Rosengren 2008 s. 20). Tidigare studier har visat att tidsbrist, för att arbeta på bottenplattan, har förorsakat misslyckande med samledarskap (Döös & Wilhelmson 2019, s. 27). En medvetenhet bör finnas i att ledaskapsstrategier och ledarskapsstilar kan ha en direkt inverkan på anställdas hälsa, då hållbara arbetsplatser är eftersträvansvärda (Dellve & Eriksson 2016a; Eriksson, Orvik, Strandmark, Nordsteinen & Torp 2017).

Kommunikation

Möjligheten till diskussioner med sina chefer är något som medarbetarna i undersökningen uppskattar, men att inte få samma information eller att behöva vänta på svar är synpunkter som respondenterna framför, som mindre bra med samledarskap.

Kommunikation är alltid viktigt i en organisation, men speciellt betonas vikten och samordningen av den, i ett delat ledaskap (Döös 2013; Rosengren 2008, s. 48). Kommunikationsproblem kan leda till utdragna beslutsprocesser eller dubbla budskap, vilka kan bero på informationsbrist, oenighet eller avsaknad av gemensam grundsyn (Rosengren 2008, s. 20). Öppenhet i en organisation krävs för att inte kunskap och information ska förändras i hieratiska system och för att medarbetarskapet ska utvecklas

(Astvik, Larsson & Welander 2018, s. 158; Dellve & Eriksson 2016b, s. 36). Information är en maktfaktor som inverkar på det sociala kapitalet i relationen chefer och medarbetare, då information påverkar motivation och engagemang, speciellt i utvecklingsfaser. Öppenheten är central i relationer mellan medarbetare och chefer för att motivera, engagera och dela ansvar, därför behöver informationsflödet vara transparant, i annat fall kan detta uppfattas som organisatorisk orättvisa (Dellve & Eriksson 2016b). Tidigare studier visar att ett inkluderande ledarskap har betydelse för psykisk hälsa. Eriksson och Döös (2020) menar att det ökade relationsinriktade ledarskapet och den ökande dialogen skulle kunna var orsaker till att utmattningssyndrom minskar.

Ledarstrategier och ledastilar omfattas av olika sätt att förhålla sig till att motivera medarbetare att ge ledning och genomföra planer. Dessa olika ledarskapsstilar kommunicerar olika exempelvis ett autentiskt ledarskap skapar förutsättningar för att involvera medarbetare i beslutsfattande, inkluderar medarbetarperspektivet och skapar förutsättningar för tvåvägskommunikation. Dock framgår att om chefens förutsättningar att leda är dålig har betydelse av ledarstil mindre värde (Dellve & Eriksson 2016b, s. 24).

Väntan på information kan bli längre vid ett delat ledarskap (Backström 2006). Orsakerna till detta kan vara att cheferna ser olika viktighetsgrad i den aktuella frågan eller att det inte har funnits tid för cheferna för kommunikation (Döös, Wilhelmson & Backström 2019, ss. 116, 121). Resultatet kan bli både att informationen är otydligare eller att medarbetarna får en mer genomarbetad information, än om den kommit snabbare (ibid. s. 96).

Relationer

Respondenterna reflekterar över de många relationer som finns i kontexten, men upplevde sig inte som styrda; Den mellan de båda cheferna och medarbetare, mellan chef-chef, mellan cheferna och de olika arbetsgrupperna samt mellan verksamheten och politiken. Insikten upplevs finnas om relationers betydelser och maktförhållande i strukturerna.

Dynamiken i relationen mellan medarbetare och chef sker i ett växelspel som är beroende av förväntningar och uppgiftsfördelningar (Denti 2018, s. 38; Döös, Wilhelmson & Backström 2019, s. 45). Den tillitsbaserade styrningen är en motreaktion mot administrationens makt och detaljstyrning, som utmärkt den offentliga sektorn (Denti 2018, s. 322). För att skapa tillit måste dialoger ske så att förståelse för individuella förutsättningar och organisationens förväntningar tydliggörs (Mellner & Aronson 2018, s. 168). Interaktionen gynnar lärandet och det hälsofrämjande ledarskapet bygger den hälsofrämjande kulturen (Akerjordet, Furunes & Haver 2018, s. 1511). Det sociala klimatet kan stärkas genom indirekt ledarskap, vilket påverkar medarbetarskapet (Dellve & Eriksson, 2016a). Hälsofrämjande ledarskapsstilar påverkar kontextuella faktorer, vilket ofta förbises i ledarskapsforskning (Akerjordet, Furunes & Haver 2018, s. 1512).

Att det finns två chefer kan innebära att de har olika upplevelser av medarbetaren, vilket bland annat skulle kunna förhindra att medarbetaren placeras i ett fack eller blir chefsfavorit. Medarbetarna kan då uppleva mer rättvisa och starkare relationer skapas, vilket bidrar till hållbara arbetsplatser (Backström 2006; Dellve & Eriksson 2016b, s. 30).

Forskningen visar att samledande chefer etablerar goda relationer med sina medarbetare och därför är mer villiga att delegera arbetsuppgifter och släppa kontrollen, vilket leder till tillit i organisationen (Döös, Wilhelmson & Backström 2019, s. 21). De goda relationerna skapas genom ett synliggörande av medarbetarna som ger möjlighet till att bli sedd och att få feedback (Rosengren 2008, ss. 19, 49). Det är därför överraskande att respondenterna inte resonerade i termer av olika aspekter av delaktighet. I de fall delaktighet kom upp till diskussion, var det alltid på initiativ från intervjuarna. Graden av upplevd delaktighet varierade beroende på respondentens yrkesroll. Inget framkom i materialet som skulle stödja tanken att samledarskap leder till en ökad upplevelse av delaktighet hos medarbetarna.

Rosengren (2008, s. 48) menar att det behöver råda ett balanserat maktförhållande för att vårdutveckling ska vara möjlig. Makt handlar om att vissa handlingar påverkar andra handlingar d.v.s. de aktörer som är involverade finns i en relation (Lill 2010, s. 29). Chefsuppdraget på ett vårdboende var tidigare ett ”föreståndaruppdrag” med fokus på det inre i verksamheten. Uppdraget är idag mer komplext och inkluderar ekonomiskt ansvar och administration, men samtidigt menar många chefer att yrkesuppdraget är att guida sina medarbetare. Foucault (1993 se Harnett, Jönson & Wästerfors 2017, ss. 90–91) definierar maktutövningen ”governmentality”, ungefär ”styrningsmentalitet”, d.v.s. att chefen implementerar nya idéer i verksamheten men medarbetarna uppfattar det som att det är de själva som skapat förändringen och upplever sig därför inte som styrda. En annan aspekt som påverkar maktförhållande, enligt Rosengren (2008, s. 46) är tiden på arbetet d.v.s. att samledande chefer ska ha samma antal arbetstimmar, för att det inte ska finnas en obalans mellan chefernas närvaro i tid. Brister i relationerna, i och mellan chefer och medarbetare, kan dels bero på att det finns personalgrupper som inte har samma mognad dels att det råder otydlighet hos ledarparet och/eller inom gruppen (Rosengren 2008, s. 48). Relationerna mellan cheferna kan påverkas av relationsbrist eller att det uppkommit en ovilja att inte vara ”ensam herre på täppan” (ibid.). Samledarskap har i den forskning som Döös, Wilhelmson och Backström (2019, s. 67) genomfört övervägande skett på egna initiativ av cheferna, då de haft förtroende för varandra och inte med anledning av något beslut i organisationen.

SLUTSATSER

Ett närvarande ledarskap är en grundläggande aspekt i en organisations strävan att uppnå ett hållbart och hälsofrämjande arbetsklimat. I studiens resultat framkom att respondenterna uppskattar den tillgänglighet det innebär att ha två samledande chefer jämfört med en ensam chef. Det ger en ökad trygghet för medarbetarna, och således för verksamheten, att det i regel finns en person i ledande ställning som är insatt i och kan verksamheten samt som kan rådfrågas vid behov. En annan fördel med samledarskap, som resultatet påvisar, är medarbetarnas upplevelser av det positiva med att ha två chefer att välja mellan då det underlättar relationsbyggandet på arbetsplatsen eftersom det är lättare att på personliga grunder hitta en chef som matchar den egna personligheten. Även att chefernas personligheter kompletterar varandra på ett konstruktivt sätt och att detta bidrar till prestigelösa dialoger som gynnar verksamheten och medarbetarna går att utläsa av resultatet. Just prestigelöshet cheferna emellan betonas liksom förtroende för varandra, som en grundläggande aspekt av ett fungerande samledarskap. Studiens resultat bekräftar

vikten av prestigelöshet då respondenterna upplever det helt oproblematiskt att välja vilken chef man vänder sig till. Dock framkommer inte något kring cheferna värderingar, vilket anses tillhöra grundplattan för samledarskap. Inte heller möjligheten till ökad delaktighet, som det borde skapats förutsättningar för, med samledande chefer.

En fungerande kommunikation på alla nivåer betonas starkt inom hälsofrämjande ledarskap då kommunikation både koordinerar arbete och är ett medel för problemlösning samt ett sätt att dela visioner. I resultatet påvisas både möjliggörande och hindrande sidor av kommunikationen. Samtidigt som möjligheterna till samtal och dialoger med cheferna upplevs som positivt, framträder även problematiska aspekter. Speciellt informationsflödet upplevs bekymmersamt då cheferna inte alltid har tillgång till samma information eller cheferna talar med medarbetare innan de samtalat med varandra och på så sätt kan ge olika svar på frågor, något som kan bidra till ovisshet och oro för medarbetarna. I resultatet framträder en bild av att kommunikation som ett medel för att koordinera arbetet tycks fungera sämre ur ett medarbetarperspektiv med två samledande chefer jämfört med om det bara funnits en chef. En förklaring till detta kan med största sannolikhet hittas i hur cheferna organiserat sitt samledarskap tidsmässigt. Valet att arbeta deltid, med en extra ledig dag, i stället för kortare dagar gör att båda två är på plats endast tre dagar i veckan. Verksamheter inom kommunal omsorg som önskar prova samledarskap bör noggrant överväga hur de samledande chefernas tid ska fördelas om det är så att cheferna önskar arbeta deltid. De chefer som söker sig till samledarskap bör dessutom få stöd i att hitta fungerande kommunikativa strategier så att samledarskapet inte utmynnar i ett otydligt ledarskap som undergräver medarbetarnas trygghet och förtroende för cheferna vilket försvårar möjligheter till utveckling.

Gällande samledarskapets organisering visar den faktiska fördelning av ansvar för medarbetare och processer som medarbetarna rapporterar i resultatet på komplexiteten med samledarskap och hur teoretiska idealmodeller måste anpassas till en verksamhets verklighet. Det framkommer tydligt att medarbetarna uppskattar att ha endast en chef närvarande vid medarbetar- och lönesamtal eftersom bådas närvaro skulle kunna leda till en känsla av underläge hos medarbetarna. I ett renodlat samledarskap delar cheferna på allt ansvar och alla befogenheter vilket även skulle kunna innebära att två chefer deltar i medarbetar- och lönesamtal. Enligt resultatet måste slutsatsen dras att fördelarna med ett dylikt förfarande i huvudsak är ur ett chefsperspektiv. Från medarbetarhåll uppfattas två chefers deltagande som en form av maktutövning. Således föredrar respondenterna att cheferna i detta fall har delat upp ansvaret. Fördelningen av ansvar gällande processer blir enligt resultatet lite mera problematisk då cheferna inte alltid är helt insatta i varandras processer, vilket kan leda till att de svarar olika på frågor från medarbetarna. Här kan igen antas att en annorlunda organisering av arbetstiden skulle underlätta det gemensamma arbetet för cheferna och dessutom öka chanserna att ge tydliga och enhetliga svar till medarbetarna.

Sammanfattningsvis konstateras att renodlat samledarskap i sin idealform är svårt att förverkliga i praktiken då många faktorer, både organisatoriska och mänskliga, är involverade. I resultatet framgår att de samledande cheferna i den studerade verksamheten i högre grad ägnar sig åt ett funktionellt delat ledarskap än ett renodlat samledarskap såsom beskrivet i litteraturen. Detta bekräftar att det är svårt i arbetslivet att arbeta efter de teoretiska matriser som beskriver delat ledarskap. Yttre förutsättningar, aktuell

verksamhets organisering och de samledande chefernas personligheter är samtliga aspekter som påverkar hur ledarskapet faller ut i praktiken. Verksamheter som vill implementera samledarskap bör noggrant överväga hur och på vilka grunder cheferna rekryteras, hur deras arbetstid fördelas och vilket stöd de samledande cheferna får i organisationen. Innehållet i resultatets kategorier kan vara till hjälp gällande aspekter som behöver tas i beaktande. Ett välfungerande samledarskap har potential att bidra till en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö för medarbetarna, men det kräver mycket planering, eftertanke, kontinuerlig uppföljning och mycket kommunikation chefer och medarbetare emellan samt stöd för de samledande cheferna.

Förslag till framtida forskning

Syftet med studien har varit att få fram medarbetares upplevelser av samledarskap, då studenterna konstaterat att det finns få studier med fokus på medarbetare inom kontexten kommunala vårdboende. Det var heller inte enkelt att finna ”forskningsfält” för vår studie, varför troligen delat ledarskap i sin mest långtgående form, samledarskap, inte är så frekvent förekommande, trots att Döös, Backman, Melin och Wilhelmson (2012) i sin studie påvisar att 5% av Sveriges chefer samleder. Dessa forskare menar att konceptionen samledarskap är ett fenomen som varken är begreppsmässigt definierat eller kartlagt, varför fortsatta studier behöver ske, vilket författarna också kan se då resultatet av studien visar flertalet svårigheter och hinder för att tillskapa ett renodlat samledarskap. Omfattningen har varit begränsad och skapat funderingar kring om renodlat samledarskap existerar på kommunala vårdboende. Därför vore det intressant att finna fler forskningsfält där detta kan studeras. Rosengren (2008, s. 67) menar att samledarskap kan vara framtidens möjlighet till ett engagerat ledarskap och att mer forskning behövs kring delat ledarskap, där forskningsfrågan bör vara vårdpersonalens upplevelse av fenomenet (Rosengren, Bondas, Nordholm & Nordström 2010), för att tillskapa hållbara och hälsofrämjande arbetsplatser (Dellve & Eriksson 2016b). Studierna kan utföras på fler orter och eventuellt i större organisationer där möjligheter finns att inkludera fler yrkesprofessioner för att ytterligare belysa erfarenheter, men även för att tydliggöra om konceptionen existerar. Studiens kategorier kan då utgöra grunden för vidare vetenskapliga studier för att ta fram kunskap och förståelse för medarbetares upplevelser av samledande chefer i samma kontext, kommunala vårdboende.

REFERENSER

Akerjordet, K., Furunes, T. & Haver, A. (2018). Health-promoting leadership: An integrative review and future research agenda. *J Adv Nurs*, 2018;74, ss.1505–1516.

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap.* Lund: Studentlitteratur AB.

Astvik, W., Larsson R. & Welander, J (2018) Tillit i styrning och ledning för en hållbar arbetsmiljö inom socialtjänsten – en fallstudie av Nyköpings kommun. I SOU 2018:38. *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik.* Stockholm: Norstedts Juridik, ss. 139–156.

Backström, T. (2006). Medarbetare till delande chefer. *LOOP, Tidskriften om ledarskap, organisation och personal*, 2006/8, ss. 48–50.

Biglari, S. (2006). *Delat ledaskap i medarbetarperspektiv. Medarbetar- och chefserfarenheter vid två företag.* Arbetslivsrapport Nr 2006:39. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Bringselius, L. (2018). Inledning. I SOU 2018:38. *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik.* Stockholm: Norstedts Juridik, ss. 13–38.

Denti, L. (2018). Tillit och innovation. *Socialmedicinsk tidskrift* 3/2018, ss. 321–332.

Dellve, L., Andreasson, J., & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), ss. 866–877.

Dellve, L. & Eriksson, A. (2016a). *Ett arbetsmaterial för att stödja: Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring*. Vinnova.

Dellve, L. & Eriksson, A. (2016b). *Hållbart ledarskap - I vardag och förändring. Styrning, Organisering och Ledning 2016:1*. Högskolan Borås.

Dellve, L. & Wolmesjö, M. (red.) (2016). *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar*. Vetenskap för profession 35:2016. Högskolan Borås.

Dellve, L., Wolmesjö, M. & Jutengren, G. (2016). Hållbara chefs- och ledarskapsstrategier som utvecklar och integrerade värden. I Dellve, L., & Wolmesjö, M.(red.). *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar.* Vetenskap för profession 35:2016. Högskolan i Borås, ss. 111-118.

Döös, M. (2015). Together as One: Shared Leadership Between Managers. *International Journal of Business and Management;* Vol. 10, No. 8, ss. 46-58.

Döös, M., Backström, T., Melin, M. & Wilhelmson, L. (2012). Isolated cases or widespread practice? The occurrence of sharing managers in Swedish working life. *Oviedo University Press Economics and Business Letters 1(3), ss. 23-36.*

Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning.* Arbetsliv i omvandling, 2005:15. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Döös, M., Johansson, P. & Wilhelmson, L. (2015). Beyond being present: learningoriented leadership in the daily work of middle managers. *Journal of Workplace Learning* Vol. 27 No. 6, 2015.

Döös, M. & Wilhelmson. L. (2003). Delat ledarskap – en trend i vardande? I von Otter, C. (red). *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet, ss. 323–344.

Döös, M. & Wilhelmson, L. (2019). Att förändra organisatoriska förutsättningar: Erfarenheter av att införa funktionellt delat ledarskap i skola och förskola. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 2019, ss. 46–66.

Döös, M., Wilhelmson, L. & Backström, T. (2019). *Delat ledarskap. Om chefer i samarbete*. Stockholm: Liber AB.

Döös, M., Wilhelmson, L. & Berntson, E. (2019). *Vetenskaplig slutrapport från: Funktionellt delat ledarskap – en modell för hållbart chefskap i skola och förskola.* Stockholm: Stockholms universitet.

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), ss. 107–115. doi.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

Eriksson, A. & Döös, M. (2020). Effekter av ledarprogram för hållbart och hälsofrämjande ledarskap på sjukfrånvaro, sjuknärvaro och utmattning. *Socialmedicinisk tidskrift* 1/2020, ss. 78–91.

Eriksson, A., Orvik, A., Strandmark, M., Nordsteinen, A. & Torp, S. (2017). Management and Leadership Approaches to Health Promotion and Sustainable Workplaces: A Scoping Review. *Societies*, 2017, 7(2) ss. 14–31, doi:10.3390/soc7020014.

Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2016/679 av den 27 april 2016 om skydd för fysiska personer med avseende på behandling av personuppgifter och om det fria flödet av sådana uppgifter (EUT L 119, 4.5.2016, ss. 1–88). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&rid=1 [2021-05-09]

Gillberg, G. & Dellve, L. (2019). *Mot en visare organisering av äldreomsorgen. Rapport från ett följeforskningsprojekt.* Göteborgs universitet: Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap.

Grönlund, A. & Stenbock-Hult, B. (2014). Vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap. *Vård i Norden;* Stockholm. Vol. 34 ss. 36–41.

Harnett, T., Jönson, H. & Wästerfors, D. (2017). *Makt och vanmakt på äldreboende*. Studentlitteratur: Lund.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1991). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund. Studentlitteratur.

Inspektionen för vård och omsorg (IVO) (2020). Nära och tydligt ledarskap – viktigt för minskad smittspridning i äldreomsorgen. https://www.ivo.se/publicerat-material/nyheter/2020/nara-och-tydligt-ledarskap-viktigt-for-minskad-smittspridning-i-aldreomsorgen/ [2020-01-31]

Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod.* Malmö: Liber AB.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur.

Lill, L. (2010). *Äldreomsorg – om makt, genus, klass och känslor i ett yrke*. Liber AB, Malmö.

Mellner, C. & Aronsson, G. (2018). Hållbart ledarskap i komplexa organisationer och verksamheter. S*ocialmedicinsk tidskrift* 2/2018, ss. 164–172.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020). *Organisering av arbete och dess betydelse för hälsa och välbefinnande.* Kunskapssammanställning 2020:7. Gävle: Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2017). *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice.* Philadelphia: Wolters Kluwer.

Rosengren, K. (2008). *En hälso- och sjukvårdsorganisation i förändring – från distanserat till delat ledarskap.* Diss. Jönköping: Högskolan i Jönköping. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:133412/FULLTEXT01.pdf

Rosengren, K., Bondas, T., Nordholm, L. & Nordström, G. (2010). Nurses' views of shared leadership in ICU. *Intensive and Critical Care Nursing*, 2010/ 26, ss. 226—233. Borttagen

SFS 2001:453. *Socialtjänstlag.* Stockholm: Socialdepartementet.

SFS 2003:460. *Lag om etikprövning av forskning som berör människor.* Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Socialdepartementet. Skr. 2017/18:280 *Framtidens äldreomsorg - en nationell kvalitetsplan.* Stockholm: Regeringskansliet.

Socialstyrelsen (2020). *Vård och omsorg om äldre – Lägesrapport 2020*.
Vård och omsorg om äldre – Lägesrapport 2020 (Socialstyrelsen.se)
[2020-01-31]

Statens offentliga utredningar (SOU) 2018:38. *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik.* Stockholm: Finansdepartementet.

Starrin, B. & Renck, B. (1996). Den kvalitativa intervjun. I Svensson, P.-G. & Starrin, B. (red). *Kvalitativa studier i teori och praktik.* Lund: Studentlitteratur, ss. 52–78.

Strömgren, M., Dellve, L. & Eriksson, A. (2017). Hälsofrämjande arbetsmiljö – en framgångsfaktor för god vård, *Socialmedicinsk tidskrift 2/2017*, ss. 177–185.

Strömgren, M., Eriksson, A., Bergman, D. & Dellve, L. (2015). Social capital among healthcare professionals: A prospective study of its importance for job satisfaction, work engagement and engagement in clinical improvements. *International Journal of Nursing Studies, Vol. 53,* ss. 116–125.

Uppsala Universitetet (2021). *CODEX regler och riktlinjer för forskning: Forskarens etik. https://codex.uu.se/forskarens-etik/* [2021-05-05]

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* Stockholm: Vetenskapsrådet.
https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed.* Stockholm: Vetenskapsrådet.
https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf

Wilhelmson, L. & Döös. M. (Red) (2019). *Delat ledarskap i förskola och skola. Om täta samarbeten som kräver och ger förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Wilhelmson, L., Döös, M., Backström, T., Bellaagh, K. & Hanson, M. (2006). *Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter Uppfattningar från 14 delande enhetschefer, deras medarbetare och överordnade, i Stockholms stad.* Arbetslivsrapport nr 2006:50. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Wolmesjö, M. (2012). Ledarskapande – en bild med flera nyanser. *Tidningen Äldreomsorg, Vol. 29, nr 5,* ss. 10–12.

Bilaga 1

HÖGSKOLAN I BORÅS

Verksamhetschefens godkännande av datainsamling .

Ledarskapet inom vård- och omsorg blir mer och mer komplext och vi anser att alla medarbetare ska ha arbetsplatser som är hållbara och hälsofrämjande med ett närvarande ledarskap. Kan samledarskap vara en ledarskapsmodell att uppnå detta – det är vår frågeställning i studien.

Urvalet av deltagare är sex medarbetare på ett vårdboende i Örebro. Vi tycker att det vore intressant att intervjua olika yrkeskategorier med olika erfarenheter och upplevelser. Varje medarbetares berättelse är viktig oavsett profession.

För att nå informanterna kommer vi att be cheferna på vårdboendena att skicka ut information, med samtycke, till samtliga medarbetare som sedan återkopplar till oss om de vill delta via e-post.

Hur går examensarbetet till?

Datainsamlingen kommer att ske genom digitala intervjuer, antingen via Teams eller Zoom. Tid överenskommes, informanterna får en länk i sin kalender och om några tekniska problem uppstå nås studenterna via telefon. Intervjuerna kommer att transkriberas och analyseras.

Vi vet inte hur lång tid intervjuerna kommer att ta eftersom det är öppnafrågor, men troligen inte längre än 60 minuter.

När examensarbetet är examinerat kommer det att publiceras enligt sedvanliga rutiner för examensarbete vid Högskolan i Borås och finnas tillgängligt i databasen DIVA. Om önskemål från verksamheten och/eller informanterna finns skickar studenterna självklart en kopia av examensarbetet.

Deltagandet är frivilligt

Deltagande är frivilligt och deltagarna kan när som helst avbryta utan att uppge varför. För att delta behöver informanterna lämna muntligt samtycke. De får i utskicket noggrann information om att inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till informanterna, kommer att redovisas i examensarbetet. Allt material kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av det, i enlighet med gällande lagstiftning, men uppgifterna kan vara att betrakta som allmänna handlingar och som därför kan komma att behöva lämnas ut, i det fall någon begär det i enlighet med offentlighetsprincipen. Deltagarna informeras om att datamaterialet som samlats in kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt.

Uppgifter om informanterna sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig. Deltagarna har ett antal rättigheter enligt dataskyddsförordningens artikel 16-18, 20 och 22, som bland annat innebär att informanten har rätt att ta del av de uppgifter om som behandlas i studien samt få dessa rättade eller raderade. Rätten att få behandlingen av uppgifter begränsad informeras

informanterna om samt att de ska kontakta ansvarig handledare [kontaktuppgifter nedan] i dessa fall.

Om deltagarna har frågor eller synpunkter kring hur högskolan behandlar personuppgifter kan de kontakta högskolans dataskyddsombud direkt via e-post, dataskydd@hb.se. De kan också alltid rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

Med vänliga hälsningar
Jana och Ingrid

Ansvariga för examensarbetet
Författare:

Jana Strandberg
E-post; S195380@student.hb.se
Telefon;+358 40 52 300

Ingrid Bergh
S183087@student.hb.se
0732-311 371

Handledare;

Namn: Angelica Börjesson
Akademin för vård, arbetsliv och välfärd. Högskolan Borås
E-post; angelica.borjesson@hb.se
Telefon: 079-06 64 41 82

Godkännande

Undertecknad verksamhetschef godkänner härmed att Jana Sandberg och Ingrid Bergh genomför datainsamling inom ramen för vad som ovan beskrivits.

Örebro2021- ___-___

_____

Lisa Otternäs
Verksamhetschef

Bilaga 2

HÖGSKOLAN I BORÅS

Information angående ett examensarbete om samledarskap

Vi vill fråga dig om du vill delta i vårt examensarbete (M2021:48). Vi är två medarbetare inom vård och omsorg som studerar Magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg på Akademin för vård arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås. Som en del i denna utbildning gör vi ett examensarbete på avancerad nivå.

Vad är det för projekt och varför vill ni att jag ska delta?

Du blir tillfrågad att delta i denna studie då vi vill studera din unika upplevelse av att ha chefer som arbetar i ett samledarskap.

Ledarskapet inom vård- och omsorg blir mer och mer komplext och vi anser att alla medarbetare ska ha arbetsplatser som är hållbara och hälsofrämjande med ett närvarande ledarskap. Kan samledarskap vara en ledarskapsmodell att uppnå detta – det är vår frågeställning i studien.

Urvalet av deltagare är sex medarbetare på ett vårdboende i Örebro. Vi tycker att det vore intressant att intervjua olika yrkeskategorier med olika erfarenheter och upplevelser, varje medarbetares berättelse är viktig oavsett profession.

För att nå er har vi bett era chefer att skicka ut denna e-post.

Hur går examensarbetet till?

Datainsamlingen kommer att ske genom digitala intervjuer, antingen via Teams eller Zoom, som spelas in. Vi kommer att komma överens om en tid och sedan får du en länk i din kalender som du bara behöver klicka på. Den som intervjuar dig, kommer att kunna nås per telefon om det skulle vara något tekniskt problem. Intervjuerna kommer sedan att skrivas ner och analyseras.

Du och din chef kommer överens om det praktiska kring var intervjun ska ske, exempelvis var du kan sitta ostört på arbetsplatsen eller om du hellre vill göra intervjun hemifrån. Vi vet inte hur lång tid intervjuerna kommer att ta, men vi tänker inte längre än 60 minuter.

Hur får jag information om resultatet av studien?

När examensarbetet är examinerat kommer det att publiceras enligt sedvanliga rutiner för examensarbete vid Högskolan i Borås och finnas tillgängligt i databasen DIVA. Om du önskar, kan vi skicka en kopia till dig.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför. För att delta behöver du lämna ditt muntliga samtycke.

Högskolan i Borås, 501 90 BORÅS

HÖGSKOLAN I BORÅS

Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren [kontaktuppgifter se nedan].

Vad händer med mina uppgifter?

I examensarbetet kommer vi att samla in information från dig. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till dig som person kommer att redovisas i examensarbetet. Allt material kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av det, i enlighet med gällande lagstiftning. Uppgifterna kan dock vara att betrakta som allmänna handlingar som kan komma att lämnas ut i det fall någon begär det i enlighet med offentlighetsprincipen.

Det datamaterial som samlats in, intervjuerna med dig, kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt.

Behandlingen av uppgifter om dig sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig. Som deltagare har du ett antal rättigheter enligt dataskyddsförordningens artikel 16-18, 20 och 22, som bland annat innebär att du har rätt att ta del av de uppgifter om dig som behandlas i studien samt få dessa rättade eller raderade. Du har också rätt att få behandlingen av uppgifter om dig begränsad. Kontakta ansvarig handledare [kontaktuppgifter nedan] i dessa fall.

Om du har frågor eller synpunkter kring hur högskolan behandlar dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsombud direkt via e-post, dataskydd@hb.se. Du har också alltid rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

Hoppas att du vill dela dina upplevelser med oss – e-posta Jana/Ingrid senast den 3 mars 2021.

Med vänliga hälsningar Jana och Ingrid

Ansvariga för examensarbetet
Författare:

Jana Sundberg
S195380@student.hb.se
+358 40 52 72 300

Ingrid Bergh
S183087@student.hb.se
0732-311 371

Handledare; Angelica Börjesson
Akademin för vård, arbetsliv och välfärd
angelica.borjesson@hb.se
079-0664182

Samtycke om deltagande

Jag har fått muntlig och skriftlig information om examensarbetet och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla den skriftliga informationen.

Högskolan i Borås, 501 90 BORÅS

Bilaga 3

Intervjuguide

Bakgrundsinformation

- Ger du ditt muntliga samtycke till att delta i intervjun?
- Hur många år har du varit yrkesverksam?
- Hur länge har du varit anställd på din nuvarande arbetsplats?
  Vilken är din position inom organisationen?
- Hur länge har du haft samledande chefer?

Övergripande fråga:
Kan du berätta om dina upplevelser av att ha två chefer som samleder?

Tema Medarbetarskap

- Hur upplever du att du som medarbetare påverkas av att ha samledande chefer?
- Vilka fördelar respektive nackdelar upplever du som medarbetare med att ha samledande chefer?
- Vad upplever du kan förbättras/utvecklas i samledarskapet på din arbetsplats för dig som medarbetare?

Tema arbetsmiljö

- Hur tänker du kring samledande chefers eventuella påverkan på arbetsmiljön?
- Anser du att dynamiken i arbetsgruppen påverkas av att ha samledande chefer? Om ja/nej vad tänker du att det beror på?

Exempel på följdfrågor; Har du egna upplevelser/erfarenheter av det? Kan du ge exempel?

Finns det något du tycker att jag glömt att fråga? Något du vill tillägga?