

# DELAT LEDARSKAP

En fallstudie om ett delat produktansvar på ledarskapsnivå

## **Abstract**

Leadership is essential for every company. Its strength or weakness of direction, clarity, and evaluation affects success or failure of its organization.

With the complex structure of the big and global companies today leadership is more challenging. The traditional view of leadership, with the single individual possessing all the competences and skills, is therefore being challenged by an alternative way of leadership, a shared leadership. Existing research on the subject is still scarce, which makes further studies in this field important. This paper investigates shared leadership through conducting a case study of a global IT- company. The purpose is to look closer at *a shared product responsibility at the leadership level* from implementation to consequences and what might have caused them. Results show that implementation was done with minimal preparations, which has led to lack of clarity and direction for the employees when it comes to responsibility and tasks. Vagueness seems to be caused by the lack of devoted time from the leaders and the fact that they are unaware of the competence needed in a shared leadership. Overall, the study indicates that this form of leadership needs to create prerequisites in form of time and competence before the implementation of it takes place. Only when these fundamentals are met the organization may possibly take part of the benefits of a shared leadership.

**Key words:** *Shared Leadership, Product Responsibility, Conscious Competence, Skill Development, Global IT-Company*

## **Förord**

*Jag vill tacka den organisation som medverkar i fallstudien och alla de 26 personerna som har tagit sig tid till att bli intervjuade. Ett speciellt tack till Fredrik som har gjort det möjligt för mig att skriva uppsatsen på deras företag.*

Stockholm 14 Maj 2014

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 BAKGRUND .....	5
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	6
1.2.1 Forskningsfrågor .....	6
1.3 AVGRÄNSNING .....	7
1.4 DEFINITIONER .....	7
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>8</b>
2.1 DELAT LEDARSKAP .....	8
2.1.1 Upplevelseperspektivet .....	8
2.1.2 Organisationsperspektivet .....	9
2.1.3 Uppgiftsperspektivet .....	9
2.1.4 Framgångsfaktorer och Misslyckande .....	11
2.2 THE CONSCIOUS COMPETENCE LEARNING MODEL .....	12
2.2.1 Omedvetet inkompetent .....	12
2.2.2 Medvetet inkompetent .....	13
2.2.3 Medvetet kompetent .....	13
2.2.4 Omedvetet kompetent .....	13
<b>3. METOD</b> .....	<b>14</b>
3.1 DET INITIALA ARBETET .....	14
3.2 FORSKNINGSANSATS .....	15
3.2.1 Kvalitativ och Kvantitativ metod .....	15
3.2.2 Deduktiv eller Induktiv ansats .....	16
3.3 STUDIEOBJEKTET .....	16
3.4 DATAINSAMLING .....	18
3.4.1 Kvalitativ primärdata .....	18
3.4.2 Val av respondenter .....	19
3.4.3 Genomförandet av intervjuerna .....	19
3.5 STRUKTURERING OCH ANALYS AV EMPIRIN .....	21
3.6 STUDIENS TROVÄRDIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET .....	22
3.6.1 Validitet .....	22
3.6.2 Reliabilitet .....	22
<b>4. EMPIRI OCH ANALYS</b> .....	<b>23</b>
4.1 INTRODUKTION TILL FALLFÖRETAGET X .....	23
4.2 BAKGRUNDEN TILL DET DELADE LEDARSKAPET .....	24
4.3 HUR HAR INFÖRANDET AV ETT DELAT LEDARSKAP SKETT PÅ FALLFÖRETAGET X ? .....	25
4.3.1 Centralsystem avvecklas .....	25
4.3.2 Distribuering av ansvar ner till delsystemen .....	26
4.3.3 Internt dokument- "Way of working" skapas .....	26
4.3.4 Frågetecken kring det nya arbetssättet .....	27
4.3.5 Formella dokument saknas i databaserna .....	27
4.4 VAD HAR INFÖRANDET FÅTT FÖR IMPLIKATIONER? .....	28
4.4.1 Ett gränsöverskridande delat ledarskap blir till .....	28
4.4.2 Gråzon mellan ett funktionellt delat ledarskap och ett fördelat ledarskap .....	30
4.4.3 Frågetecken kring bottenplattan .....	31
4.5 VARFÖR HAR DESSA IMPLIKATIONER UPPSTÅTT? .....	33
4.5.1 Tidsbrist .....	33
4.5.2 Kompetens kring delat ledarskap saknas .....	34
4.5.3 Konsekvenser av att befinna sig på olika trappsteg .....	36
<b>5. SLUTSATS</b> .....	<b>37</b>

5.1 Införandet av ett delat ledarskap på fallföretaget "X" har skett med ett minimalt förberedelsearbete .....	37
5.2 Införandet har lett till en otydlighet kring ansvars- och uppgiftsfördelning.....	38
5.3 De uppstådda implikationerna beror på tidsbrist och en omedvetenhet kring den kompetens som behövs i ett delat ledarskap .....	38
<b>6. DISKUSSION .....</b>	<b>39</b>
6.1 FORSKNINGSBIDRAG OCH IMPLIKATIONER.....	39
6.2 GENERALISERBARHET OCH BEGRÄNSNINGAR .....	39
6.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING .....	40
<b>7. REFERENSER.....</b>	<b>42</b>

# 1. INLEDNING

*I det inledande avsnittet ges en bakgrund till det valda ämnesområdet samt redogör för studiens syfte och frågeställningar. Därefter presenteras studiens avgränsning och begreppsdefinitioner som förtydligar och underlättar läsningen.*

## 1.1 BAKGRUND

Ordet ledarskap kopplas ofta samman med bilden av den karismatiske hjälten som tillskrivs extraordinära egenskaper och insatser (Svenningsson, Alvehus & Alvesson 2012). Men en växande trend i organisationer idag är att låta ansvaret och beslutsfattandet som traditionellt sett tillhört den enskilda chefen fördelas ut på ett team av två personer eller fler (Yukl 2010). Detta alternativa sätt att leda kallas för ett *delat ledarskap* (Bolden 2011; Ensley, Hmieleski & Pearce 2006; Thorpe, Gold & Lawler 2011).

Det som skiljer det delade ledarskapet från singelledarskapet är att vissa delar av chefsuppgifter, ansvar och befogenheter är gemensamma, antingen genom ett formellt beslut eller genom en överenskommelse som är mer eller mindre uttalad (Döös, Wilhemson, Backström 2013). Denna form av ledarskap är dock inte någon helt ny företeelse utan verkar ha förekommit redan i det antika romarriket. Historiker menar att under 400år delade republikens två högsta tjänstemän, konsulerna, ett och samma ämbete där de tillsattes och avgick tillsammans (Sally 2002; Wistrand 1978).

Fördelar utav detta arbetssätt är bland annat avlastning av arbetsbördan, mindre sårbarhet och någon att bolla idéer med, vilket i längden kan leda till mer glädje och arbetstillfredsställelse (Döös, Wilhemson, Backström 2013). Fler personer har dessutom oftast mer kunskap tillsammans och kan därmed också fatta bättre strategiska beslut (Yukl 2010). Nackdelar som kan uppstå är dock otydlighet kring arbetsuppgifter, ansvar och budskap mellan de delande cheferna eller gentemot medarbetarna. Det kan även leda till att beslutsprocesser tar längre tid (Yukl 2010). I det svenska näringslivet delar så mycket som 41 % av cheferna ett ledarskap på något sätt. Utav denna siffra innehar 15 % ett formellt delat ledarskap medan 26 % innehar ett informellt delat ledarskap som utövas i praktiken (Döös, Wilhemson, Backström 2013). För att ett delat ledarskap

ska fungera bra är det viktigt att man delar gemensamma värderingar, förtroende för varandra samt att prestigelöshet existerar (Döös, Wilhemson, Backström 2013).

Men även om prestigelöshet finns bland de delande cheferna är det inte säkert att man är medveten om den egna kompetensen samt inkompetensen inom specifikt område. En teori som behandlar just inläringen av kompetens är "*The Conscious Competence Learning Model*" (Burch 1974). Denna inlärningsmodell utvecklades under 70-talet inom psykologin och beskriver en process på fyra steg där man går från att vara inkompetent till kompetent inom ett specifikt område. Med kompetens menas en individs förmåga att utföra en uppgift genom att tillämpa adekvata kunskaper och färdigheter (Bowin 2011). En kartläggning på vart man befinner sig på denna trappa hjälper en att tillgodose sig den rätta kompetensen som behövs för att tillsammans med sina kollegor lösa de problem som kan uppstå på en arbetsplats. Just samarbete med sina kollegor är grunden till ett lyckat delat ledarskap vilket gör det intressant att koppla in "*The Conscious Competence Learning Model*" vid studier av fenomenet.

Mot bakgrund av detta kommer denna uppsats att behandla företeelsen *delat ledarskap* tillsammans med en vy kring hur *inläring av kompetens* kan påverka ett sådant ledarskap. Valet av området *delat ledarskap* motiveras utav att det än så länge finns ett begränsat antal studier inom detta fält jämfört med den utbredda forskningen kring det traditionella ledarskapet. Mer undersökning kan behövas för att fylla den existerande kunskapsluckan inom detta område. I avsnittet nedan presenteras syfte samt de forskningsfrågor uppsatsen ämnar svara på.

## **1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING**

Syftet med denna studie är att titta närmare på hur fenomenet delat ledarskap fungerar i praktiken. För att uppfylla detta syfte har följande forskningsfrågor formulerats:

### **1.2.1 Forskningsfrågor**

1. *Hur har införandet av ett delat ledarskap skett på fallföretaget "X"?*
2. *Vad har införandet fått för implikationer på fallföretaget "X"?*
3. *Varför har dessa implikationer uppstått?*

### 1.3 AVGRÄNSNING

Uppsatsen är skriven inom ramen för en kandidatuppsats och har därmed medfört begränsningar i hur omfattande studien har kunnat sträcka sig till. Det valda ämnesområdet är ett relativt snävt och outforskat område inom management och det har därför funnits ett intresse av att titta närmare på fenomenet genom att fokusera på djup och inte på bredd. Jag har av denna orsak valt att koncentrera mig på endast fallföretaget X. Inom denna organisation har jag hållit mig till ett avgränsat område som innefattar endast de sektorer inom hårdvaruenerheten som tillsammans delar ett produktansvar. Det teoretiska ramverket har begränsats till att endast innehålla teorierna *Delat Ledarskap* (Döös 2013) och kompetensinlärningsmodellen "*The Conscious Competence Learning Model*" (Burch 1974). Anledningen till detta är att det ska räcka att besvara den aktuella frågeställningen samt uppfylla syftet med uppsatsen.

### 1.4 DEFINITIONER

**Delat ledarskap:** Delande av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland formellt utsedda chefer med personal- och verksamhetsledande uppdrag (Döös, Wilhelmson, Backström 2013)

**Bottenplatta:** Bottenplattan i ett delat ledarskap består av *prestigelöshet, ömsesidigt förtroende* samt *gemensamma värderingar*. Alla dessa tre kriterier behöver uppfyllas för att de delande cheferna ska klara av sitt uppdrag (Döös, Wilhelmson, Backström 2013).

**The Conscious Competence Learning Model:** Inlärningsmodell i fyra steg baserat på graden av medvetenhet kring kompetens (Burch 1974)

**Medvetenhet/ Omedvetenhet:** Huruvida *vi tänker på* om vi kan någonting respektive *tänker inte på* om vi kan någonting.

**Kompetens/ Inkompetens:** Allt som vi kan respektive inte kan vilket inkluderar kunskap, färdigheter, erfarenheter, social kompetens (Bowin 2011)

**Ledarskapsteam (LT):** En grupp av chefer bestående av enhetschefen och alla sektorcheferna.

**Hårdvaruenhet:** En enhet inom fallföretaget X som utvecklar, producerar och hanterar de fysiska delarna av tekniska produkter.

## 2. TEORETISK REFERENSRAM

*Nedan presenteras de två teorier som studien använder sig av för att besvara de utformade frågeställningarna i uppsatsen. Dessa två teorier är forskaren Döös (2013) teori om Delat Ledarskap samt "The Conscious Competence Learning Model" (Burch 1974).*

### 2.1 DELAT LEDARSKAP

Döös (2013) teori kring vad som utmärker ett delat ledarskap valdes framför teorier av andra forskare inom detta område. Skälet till detta är att Döös (2013) teori utmärks av en klar och tydlig struktur som är enkel att förstå. Samtidigt är den uppbyggd kring tidigare forskning inom fältet där de viktigaste tankarna och idéerna finns med.

I hennes arbete beskriver hon det delade ledarskapet som ett fenomen uppbyggt kring tre perspektiv: *upplevelseperspektivet, organisationsperspektivet* samt *uppgiftsperspektivet*. Dessa tre delar ger tillsammans en helhetsbild av ett delat ledarskap genom att precisera och avgränsa fenomenet på olika plan.

#### 2.1.1 Upplevelseperspektivet

Det första perspektivet, **upplevelseperspektivet** handlar om upplevelsen utifrån de delande chefernas synvinkel. Det finns tre kännetecken som utmärker ett fungerande delat ledarskap. Dessa är: *prestigelöshet, ömsesidigt förtroende* och *gemensamma värderingar kring både verksamhetsriktning och ledningssätt*. Dessa kännetecken utgör en grund, en så kallad bottenplatta, som bör hållas vid liv för att det gemensamma uppdraget ska klaras av. För att prestigelöshet ska uppnås krävs det att man har en inbördes respekt och förtroende för varandra samt för varandras kunskaper. När det kommer till ömsesidigt förtroende cheferna emellan är det något som tar tid att bygga



upp och som växer fram med tidens gång. Den sista delen utav bottenplattan handlar om gemensamma värderingar och avser både vad man vill med själva verksamheten och hur man bör leda människor. Vissa menar att detta även inkluderar en delad samhällssyn och människosyn.

### **2.1.2 Organisationsperspektivet**

Det andra perspektivet, **organisationsperspektivet**, belyser hur chefsarbetet förhåller sig till organisationens strukturer och gränser. Det delade chefskapet kan antingen ansvara för en gemensam enhet eller ha sina egna enheter men med ett gemensamt samarbete som sker över enhetsgränserna. I det första fallet innebär det att cheferna ansvarar för samma verksamhet, personal och budget. I det senare nämnda fallet innebär det att cheferna formellt innehar separata verksamheter, personalgrupper och budgetar. De chefer som leder en och samma arbetsenhet fokuserar i sitt dagliga arbete på att strukturera upp hur det gemensamma uppdraget ska skötas och fördelas sinsemellan. Vid ett gränsöverskridande ledarskap där cheferna har var sin arbetsenhet ligger fokus istället på hur nära de ska samverka över enhetsgränserna.

### **2.1.3 Uppgiftsperspektivet**

Det sista perspektivet, **uppgiftsperspektivet**, åskådliggör hur ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter är fördelat cheferna emellan. Här utgår man utifrån distinktionen gemensamt – uppdelat och sorterar med hjälp av detta sätt upp chefernas arbetsuppgifter respektive deras ansvar och befogenheter. Beroende på hur arbetsuppgifterna respektive ansvar och befogenheter ser ut för de delande cheferna kan följande varianter av ett delat ledarskap urskiljas: samledarskap, funktionellt delat ledarskap, skuggledarskap samt fördelat ledarskap. De olika typerna beskrivs närmare nedan:

1. *Samledarskapet* är den form av delat ledarskap som är mest långtgående där jämbördighet råder mellan de delande cheferna både formellt och i praktiken. Här råder ingen formell uppdelning cheferna sinsemellan utan alla har samma befogenheter, ansvar och arbetsuppgifter.

2. Även det *funktionella delade ledarskapet* kännetecknas av en formell likställdhet där de delande cheferna tillsammans ansvarar för en verksamhet. Men till skillnad från ett samledarskap finns här en tydlig uppdelning kring vilka arbetsuppgifter som utförs av vem. Ofta kan det handla om arbetsuppgifter kopplat till olika delar av själva verksamheten.

3. Ett *skuggledarskap* å andra sidan karaktäriseras av att de delande cheferna inte innehar samma formella position i organisationen men ändå delar samma arbetsuppgifter i praktiken. Den formella skillnaden i position leder till att den med högst titel har det sista ordet i alla frågor.

4. Slutligen finns *fördelat ledarskap*. Fördelat ledarskap skildrar situationer där två eller fler personer tillsammans vill få till en gemensam helhet för en viss verksamhet men har uppdelade arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. Denna form av delat ledarskap är den mest åtskilda och kräver att cheferna är överens om mål och visioner för att samarbetet ska fungera bra. Om de delande cheferna har stora konkurrensbehov kan det leda till mycket problem och konflikter.

Med hjälp av tabellen nedan kan man se vilken undervariant av ett delat ledarskap det aktuella fallet handlar om. Många gånger kan ett delat ledarskap befinna sig i gråzonerna mellan flera av rutorna samtidigt. Samarbetsformen kan även med tidens gång förändras och förflyttas mellan de olika rutorna. Det kan även se ut på det sättet att det formella ledarskapet skiljer sig från det informella vilket innebär att samma delande chefer blir placerade i olika rutor beroende på om det är deras formella eller informella arbetssätt man tittar på och försöker beskriva.

Gemensamt eller uppdelat	Arbetsuppgifter <i>gemensamma</i>	Arbetsuppgifter <i>uppdelade</i>
Ansvar och befogenheter <i>gemensamt</i>	<b>1. Samledarskap</b>	<b>2. Funktionellt delat ledarskap</b>
Ansvar och befogenheter <i>uppdelat</i>	<b>3. Skuggledarskap</b>	<b>4. Fördelat ledarskap</b>

Tabell 1. Olika varianter av ett delat ledarskap mellan chefer baserat på om arbetsuppgifter respektive formellt ansvar och befogenheter är gemensamma eller ej.

En kartläggning av det aktuella fallet efter Döös (2013) tre grundstenar i ett delat ledarskap bidrar till att ge svar på vilken del som behöver utvecklas och förbättras i organisationen. Det följande avsnittet tar upp vad som gynnar respektive hämmar ett delat ledarskap.

#### **2.1.4 Framgångsfaktorer och Misslyckande**

Vid ett fungerande delat ledarskap är kriterierna för bottenplattan uppfyllda. Vidare har cheferna funnit ett fungerande sätt att arbeta på som passar just deras aktuella situation baserat på de strukturer och förutsättningar som finns i den organisation de befinner sig i. Döös (2013) betonar i sin forskning att *"framgång eller misslyckande i ett delat ledarskap är en fråga om hur man gör"*.

Något viktigt att tänka på innan man går in i ett delat ledarskap är att prata igenom i förväg vilka förväntningar man har på varandra och hur man ser på verksamhetens framtid. En införskaffning av kunskap kring det nya ledarskapssättet rekommenderas eftersom en medvetenhet kring svårigheter som kan uppkomma längs vägen gör det lättare att undvika dem. Om problem ändå uppstår kan vetskapen kring andras erfarenheter inom området hjälpa till att lösa problemen. Med en djupare insikt kring det nya arbetssättet kan man lättare upptäcka vad som inte stämmer och reflektera över det tillsammans för att agera proaktivt.

Döös (2013) nämner vidare att en *okunnig omgivning* är en annan avgörande del i att delande chefer misslyckas. Detta kan exempelvis handla om en arbetsbörda som inte tillåter att man avsätter tillräckligt med tid för samtal och samordning eller att anpassningen från organisationens sida bister. I en undersökning med chefer i det svenska arbetslivet fann Döös (2013) att de vanligaste orsakerna som talade emot tillämpningen av ett delat ledarskap var följande:

- Otydlighet för medarbetare
- Otydlighet för ledarna själva
- Konflikter
- Tidskrävande

De första två punkterna handlar om *otydlighet* och är de vanligaste orsakerna till att ett delat ledarskap uppfattas som mindre välfungerande. Det är viktigt att det finns en klarhet och tydlighet i det delade ledarskapet mellan de delande cheferna för att i sin tur kunna föras över på medarbetarna runtomkring. En otydlighet kring vem som ansvarar för vad skapar förvirring och leder till att det känns rörigt. Den näst vanligaste anledningen efter otydlighet är *konflikter* vilket handlar om att cheferna inte kan samarbeta med varandra. Detta går tillbaka till relationen mellan de delande cheferna samt värderingar hos dessa personer. Det bör alltså finnas en bra personkemi samt en likartad grundvärdering cheferna emellan för att de ska kunna förstå varandra och arbeta bra tillsammans. Den sista punkten handlar om "avsättningen av *tid*". Många anser att ett delat ledarskap kräver mycket tid i och med att man bör lägga ner tid till att samtala med varandra om olika frågor. I många organisationer har cheferna inte alltid den tid som behövs för att få den nära samarbetsformen delat ledarskap att fungera bra.

## **2.2 THE CONSCIOUS COMPETENCE LEARNING MODEL**

Den andra valda teorin, "*The Conscious Competence Learning Model*", utvecklades år 1976 av Noel Burch som jobbade på US Gordon Training International men har även många gånger kopplats samman med Abraham Maslow. Denna teori går även under andra namn såsom *Gordon's Skill Development Ladder*, *Four Stages of Competence*, *Conscious Competence Matrix*.

"*The Conscious Competence Learning Model*" har sin utgångspunkt i att individer är ovetande om hur lite de förstår, vilket innebär en omedvetenhet kring den egna inkompetensen. När personerna blir medvetna om detta kommer de att under ett medvetet tillstånd se till att skaffa den kompetens som saknas och som behövs i det aktuella sammanhanget. Vid upprepad användning av den nya kompetensen kommer till slut detta ske i ett omedvetet tillstånd. Då har personen uppnått det högsta stadiet i en inlärningsprocess. Nedan beskrivs var och en av de fyra stegen grundligare:

### **2.2.1 Omedvetet inkompetent**

Det första stadiet identifieras av att individen är omedveten kring sin egen oförmåga att hantera vissa ting. Detta kan bero på att tidigare situationer inte har krävt ett kunnande av den sortens kompetens. Individen har därför inte känt behovet av att införskaffa sig

denna typ av kompetens. Konsekvenser utav detta blir att individen befinner sig i ett tillstånd där han eller hon är ignorant och känner en överdriven självsäkerhet som därmed också blir felplacerad.

För att förflytta sig till nästa nivå i inlärningsmodellen krävs det att individen blir medveten kring den egna inkompetensen och ser ett värde av att tillgodose sig den nya kompetensen. Hur länge detta stadie pågår beror på hur stark stimulansen för lärandet är. Det bör finnas en ökning i motivation hos individen för att den nya kompetensen ska tillförskaffas.

### **2.2.2 Medvetet inkompetent**

När individen befinner sig på det andra steget i *"The Conscious Competence Learning Model"* har denne blivit mer upplyst kring sitt inkompetenta tillstånd. Individen förstår nu sina egna begränsningar och oförmågan att hantera vissa saker och ting. Det finns en tydlighet kring konsekvenser av brist på rätt kompetens vilket leder till en önskan hos individen att tillförskaffa sig denna kompetens. Detta leder till att individen betar sig aktivt i att söka och lära sig den nya kompetensen. Lärandet av den nya kompetensen sker genom en process där individen övar i att använda sig utav de nya funna verktygen. Under denna process är det vanligt att många misstag uppkommer innan kompetensen till slut sitter på plats.

### **2.2.3 Medvetet kompetent**

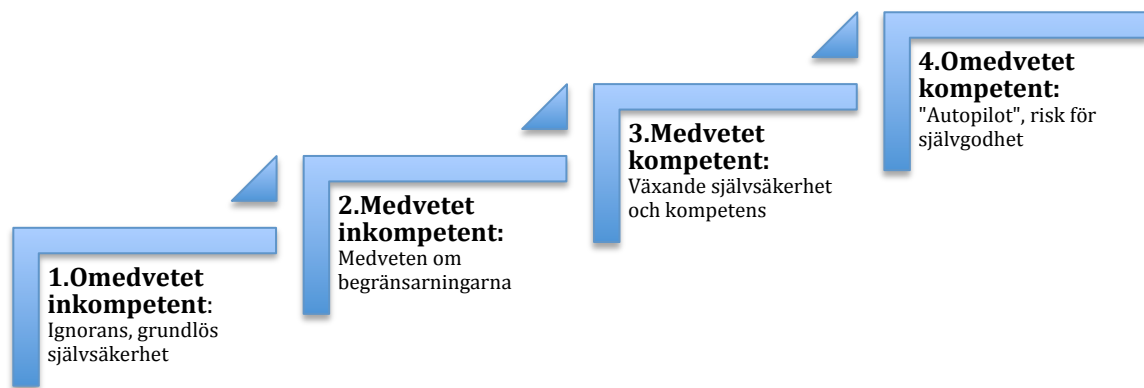
Det efterföljande stadiet präglas av att personen nu förstår och är medveten kring hur man ska utföra en viss typ av uppgift samt hantera en viss typ av situation. Denne kan nu visa upp för sin omgivning den nya tillförskaffade kompetensen och hur detta ska utövas men dock i närvaro av stor koncentration och ansträngning. Det finns således en stark medvetenhet inblandad vid praktiserandet av den nya kompetensen. Under detta steg kommer misstagsfrekvensen att minska och en ny självsäkerhet inträder i och med den nyvunna kompetensen.

### **2.2.4 Omedvetet kompetent**

Med återupprepad övning i användandet av den nya tillförskaffade kompetensen kommer misstagsfrekvensen nu att minska drastiskt. Till slut kommer individen att kunna tillämpa den nya kompetensen under förhållanden utan särskild koncentration

eller kraftansträngning. Man kan då säga att personen behärskar den nya kompetensen på ett sätt som har blivit en del av denne själv. Detta kallas för att vara omedvetet kompetent och är det sista stadiet av inlärningsprocessen. Nu är individen bekväm i att använda sig av den nya kompetensen och har heller inga problem att lära ut den till andra runtomkring. Men man bör dock akta sig för en självgodhet i detta stadie.

Bilden nedan illustrerar den andra teorin som används i uppsatsens analysdel, "The Conscious Competence Learning Model".



Figur 1. "The Conscious Competence Learning Model" - Inlärningsmodell i fyra steg baserat på graden av medvetenhet kring kompetens (Burch 1974).

### 3. METOD

Detta avsnitt ämnar beskriva hur studien har utförts samt redogöra för motiveringar bakom olika tagna beslut. Avsnittet börjar med en skildring av det initiala arbetet och val av forskningsansats samt undersökningsmetod. Därefter presenteras valet av studieobjekt och hur empiriinsamlingen gick till. Slutligen diskuteras trovärdigheten och tillförlitligheten i undersökningsresultaten.

#### 3.1 DET INITIALA ARBETET

Tankar kring kandidatuppsatsens ämnesområde började redan under hösten 2013 då jag var delaktig i ett skolprojekt på fallföretaget X som har varit forskningsobjekt i denna uppsats. Min nyfikenhet väcktes då kring hur styrningen såg ut på detta företag som inte bara var enorm till storleken utan även hade en komplex organisationsstruktur.

Jag tog därför kontakt med företaget för att diskutera mitt intresse kring att titta närmare på olika typer av styrning inom denna organisation.

Tillsammans med min kontaktperson på "X" kom vi fram till att titta på ett delat produktansvar på ledarskapsnivå som hade införts året innan inom en del av hårdvaruenheten. I och med att det delade produktansvaret tycks passa in på Döös (2013) beskrivning av ett delat ledarskap utgår denna studie från att det är ett delat ledarskap som undersöks här. Skälet till att titta på just detta fenomen har varit i X's intresse då detta arbetssätt idag befinner sig i en begynnelsefas där rum för utveckling finns. Berörda chefer och anställda på X har uttryckt en önskan att från ett objektivt perspektiv se närmare på detta delade produktansvar utifrån infallsvinklar de inte har tänkt på innan. Detta upplägg går i linje med att målgruppens behov och önskemål ska få styra utformningen av fallstudierapporten (Yin 2007).

## **3.2 FORSKNINGSAKSATS**

### **3.2.1 Kvalitativ och Kvantitativ metod**

Med den breda inriktningen bestämd behövdes det dock fortfarande en djupare förståelse av hur detta fenomen ser ut på det aktuella företaget i ett större sammanhang. Detta fordrades för att kunna hitta intressanta angreppsvinklar kring ämnet. Vidare har avsikten i denna studie varit att utgå utifrån personer i organisationen och deras upplevelser kring det delade produktansvaret. Med dessa utgångspunkter föll det naturligt att välja en kvalitativ metod då det används i de fall man vill förstå beteenden i en kontext samtidigt som man försöker finna en förståelse genom ett "inifrån perspektiv" (Bryman & Bell 2013).

Vid ett kvantitativt angreppssätt skulle det innebära en tolkning av det studerade beteendet i matematiska samt statistiska termer (Holme & Solvang 1997), vilket varken är enkelt eller att föredra här. Ytterligare ett skäl till varför en kvantitativ metod valdes bort är att det utvalda ämnesområdet på fallföretaget X behöver ses och förstås utifrån flera dimensioner. För att nå detta djup ansågs det i detta fall att en fysisk kontakt med studieobjekten var nödvändig, vilket inte skulle vara möjligt om man tillämpade en kvantitativ metod. En kvalitativ metod däremot lämpar sig bra att använda vid de fall

där svaret på uppsatsens syfte och frågeställning kräver en fysisk närhet till det valda forskningsobjektet (Holme & Solvang 1997).

### **3.2.2 Deduktiv eller Induktiv ansats**

Den kvalitativa metoden används i uppsatsen för att generera kunskap inom det valda forskningsfältet. Men beroende på vad forskaren vet sedan tidigare kring ämnesområdet kan det till en början valda teoretiska ramverket ersättas eller kompletteras med nya teorier då ny kunskap tillhandahålls från den insamlade empirin (Merriam 1994). Utifrån det faktum att det finns ett begränsat tidigare forskningsmaterial kring delat ledarskap samt att det saknades kunskaper hos mig som författaren om hur det såg ut på det aktuella fallföretaget X utgick jag ifrån grundläggande teorier om ett delat ledarskap.

Men i takt med den insamlade empirin ökade uppstod nya tankar, idéer och angreppssätt kring ämnet vilket ledde till att ny teori kompletterades till det teoretiska ramverket i uppsatsen. Detta arbetssätt innebär med andra ord att med hjälp av teorier och empiri har jag som författare försökt utveckla nya tankar kring företeelsen delat ledarskap. Ett sådant arbetssätt där en förståelse kring fenomenet har gradvis växt fram via en växling av empiri och teori utmärker en abduktiv ansats (Alvesson & Sköldberg 2008). Denna ansats har element från både en induktiv- och deduktiv ansats med syftet att förstå underliggande mönster kring det studerade fenomenet i sitt naturliga sammanhang (Alvesson & Sköldberg 2008). Detta syfte överensstämmer med uppsatsens syfte och tillämpas därför här.

### **3.3 STUDIEOBJEKTET**

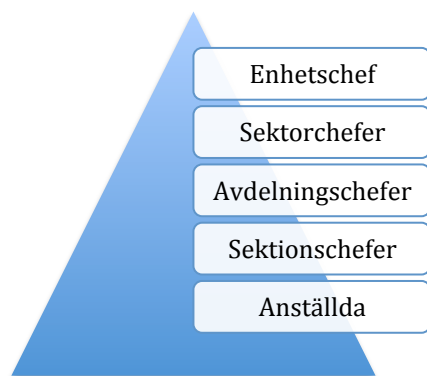
Studieobjektet i denna uppsats är som nämnts ovan, "X". X är ett globalt IT- företag som inriktar sig på telekommunikation och har sitt huvudkontor i Stockholm. Genom min kontaktperson på detta företag fick jag ett godkännande ifrån ledningen att forska om ett delat produktansvar på ledarskapsnivå inom hårdvaruenheten. Detta innebar i praktiken tillgång till intervjuer med personer från flera olika hierarkiska nivåer på företaget och ett accesskort som tillät mig att röra mig fritt inom ett flertal av företagets kontorsbyggnader i området. Jag gavs tillstånd att sitta med på olika möten inom hårdvaruenheten samt i deras kontorslandskap och jobba med min uppsats under hela



den tid som kandidatuppsatsen sträcker sig inom.

I och med denna öppning in till X blev det ett självklart val att endast fokusera på detta företag i min studie. Den goda empiriska ingången talade alltså för att utföra en fallstudie på endast ett företag, företaget X. Motiveringen bakom detta studieval är även i enlighet med Siggelkow (2007) som anser att den speciella inblicksmöjligheten som erbjuds här, vilket andra företag inte kunde erbjuda, berättigar det aktuella studieobjektsvalet i denna uppsats. Det bör framföras här att detta studieobjekt inte på något sätt är ett representativt fall för andra företag inom samma bransch världen över.

I och med att efterföljande text använder sig av begrepp som har att göra med fallföretaget X:s organisationsstruktur introduceras dessa redan i detta avsnitt med hjälp av bilden nedan. Högst upp i hierarkin sitter chefen för hela enheten vilket i detta fall är hårdvaruenheten. Under hen finns ett flertal sektorer med sina egna sektorchefer. Under varje sektor finns ett flertal avdelningar med sina egna avdelningschefer. Ytterligare ett steg ner hittar vi sektioner med sektionschefer och längst ner finns de anställda.



*Figur 2. Den hierarkiska strukturen på hårdvaruenheten på Fallföretaget X där studien har tagit plats.*

Det bör även nämnas att i uppsatsen har företaget och intervjuobjekten anonymiserats genom fiktiva namn i enlighet med deras önskemål och instruktioner.

## 3.4 DATAINSAMLING

### 3.4.1 Kvalitativ primärdata

Insamlad data som finns presenterad under empiridelen utgörs uteslutande av kvalitativ primärdata i och med utförandet av en fallstudie. Detta innebär egeninsamlad data direkt från det studerade objektet (Andersen 2009), vilket i detta fall har bestått av intervjuer.

Initialt var intervjuerna till stor del ostrukturerade och öppna där intervjupersonerna själva fick möjlighet att styra riktningen på samtalen. Detta berodde på att under det tidiga skedet hade fortfarande inte en slutgiltig frågeställning utformats. De första tre intervjuerna var till för att ge en övergripande bild kring ämnet, "*delat produktansvar på ledarskapsnivå*", vilket bland annat inkluderade bakgrund och hur organisationen i sig såg ut strukturmässigt.

Den nya grundförståelsen underlättade för utformningen av ett bas-intervjuformulär som bestod av ett antal huvudfrågor som sedan ingick i de efterföljande intervjuerna. Dessa frågor skickades ut till respondenterna dagarna innan själva intervjun för att förbereda de på vilka typer av frågor som skulle ställas. Men själva intervjuerna i sig var av semistrukturerad struktur, vilket innebar att grundfrågorna ställdes men utöver dessa anpassades resterande frågor till den aktuella intervjupersonen. Anledningen bakom detta val berodde på att det kändes viktigt att få höra nya infallsvinklar som annars inte hade kommit fram, men även möjligheten att formulera nya frågor av mer ingående karaktär inom specifikt område. Semistrukturerade intervjuer är fördelaktiga då dessa ger intervjuobjekten en möjlighet till att beskriva något utifrån deras perspektiv (Andersen 2009).

I takt med att fler intervjuer utfördes kunde snart ett tydligt mönster urskiljas vilket kom att forma uppsatsens slutgiltiga syfte samt frågeställning. Med syftet och frågeställningen definierad ökade därmed även struktureringsgraden på de sista intervjuerna, vilka riktade in sig mot just det valda smalare området.

### 3.4.2 Val av respondenter

Totalt intervjuades 26st personer från X. Personerna kommer från olika hierarkiska nivåer på hårdvaruenheten i företaget vilket har varit viktigt för uppsatsens syfte då det har funnits en strävan mot att få en rättvis helhetsbild på det studerade fenomenet. Förhoppningen har varit att försöka fånga en så nyanserad och tillförlitlig bild som möjligt. Detta ligger i linje med Jicks resonemang kring triangulering (1979) som betonar många fördelar med att kunna samla in data från olika källor men fortfarande inom ramen av en och samma design. Några av fördelarna är att detta leder till att ge en rikare bild och förklaring av ett specifikt fenomen samt att det minskar feltolkningar som kan uppkomma utifrån sociala situationer.

Valet av intervjuobjekten startade med att kontaktpersonen på X föreslog 17st personer baserat på deras olika positioner inom hårdvaruenheten som har varit berörda av det delade produktansvaret. Många av dessa hade chefsroller. I takt med intervjuerna dök nya namn upp som kändes intressanta för studien och således ökade även antalet intervjuobjekt. Nu kunde empirin berikas med åsikter och upplevelser från fler anställda utan chefsroller som inte har varit med bland de första 17 föreslagna personerna.

### 3.4.3 Genomförandet av intervjuerna

Samtliga intervjuer genomfördes genom personliga möten på företagets kontorslokaler under perioden 2014-02-18 till 2014-04-08. Den direkta formen av intervju bidrar till högre svarsvillighet, svarsfrekvens och mer fullständiga svar (Andersen 2009) vilket ansågs lämplig för denna studie. Samtalstiden varierade från en halvtimme upp till två timmar beroende på intervjupersonernas önskemål. Den avtalade samtalstiden med intervjupersonerna i förväg har dock alla varit runt 40min -45min. Men beroende på person och samtalssituation har ett fåtal av dessa sträckt sig upp till två timmar. En av intervjuerna kortades emellertid ner till trettio minuter då den intervjuade sade sig vara tvungen att springa på ett akut möte. Under intervjuernas gång antecknades det ner mycket stödord och meningar av det som sades. Anledningen bakom detta arbetssätt beror på att endast ett fåtal av samtalen spelades in eftersom många uttryckte sig negativt till en ljudinspelning.

Samtalsformen var, som nämns ovan, av öppen karaktär där fokus låg på att få respondenten att tala så mycket som möjligt. Med hjälp av inflikande frågor såsom: "Hur

*menar du här, kan du förklara? Varför är det så?"* kunde riktningen på samtalen styras efter de åsikter som var av intresse för studiens syfte och frågeställning. Just "varför – frågorna" användes flitigt i samtliga intervjuer för att hitta den riktiga källan bakom respondenternas uttalande i olika frågor.

Då alla samtalsrummen var utrustade med whiteboard och datorskärmar utnyttjades detta i intervjuerna på det sätt att respondenterna uppmuntrades till att rita på tavlorna vid förklaring av situationer. Intervjupersonerna fick även möjligheten att koppla in deras datorer till den större skärmen för att visa upp relevanta dokument som hjälpte till att beskriva olika saklägen. De uppritade bilderna fick till skillnad från samtalen ett godkännande från respondenterna till att bli dokumenterade. Detta skedde genom fotografering med hjälp av en mobiltelefon. Bilderna har varit till stor hjälp vid transkriberingen av erhållen data som nämns i det efterföljande avsnittet. I tabell 2 nedan finns samtliga intervjuer sammanställda efter jobbtitel, plats och tid.

<i>Intervjuobjekt</i>	<i>Plats</i>	<i>Datum</i>
1. Chef -Hårdvaruenheten	Stockholm	2014-04-03
2. Chefssekreterare till intervjuobjekt nr.1	Stockholm	2014-03-26
3. Chef - sektor	Stockholm	2014-03-21
4. Chef – sektor	Stockholm	2014-04-01
5. Chef - sektor	Stockholm	2014-03-27
6. Chef - sektor	Stockholm	2014-02-12
7. Chef - sektor	Stockholm	2014-02-21
8. Chef- avdelning	Stockholm	2014-03-14
9. Chef- avdelning	Stockholm	2014-03-10
10 Projektansvarig - avdelning.	Stockholm	2014-03-14
11 Systemchef- avdelning	Stockholm	2014-03-13
12. Systemchef-avdelning	Stockholm	2014-04-04
13. Systemchef-avdelning	Stockholm	2014-04-07
14. Systemchef-avdelning	Stockholm	2014-03-19
15. Anställd	Stockholm	2014-03-21
16. Anställd	Stockholm	2014-03-11
17. Anställd	Stockholm	2014-03-21
18. Anställd	Stockholm	2014-02-25
19. Anställd	Stockholm	2014-02-18
20. Anställd	Stockholm	2014-04-08
21. Ekonomichef	Stockholm	2014-03-13
22. Projektledare	Stockholm	2014-02-25
23. Anställd	Stockholm	2014-02-26
24. Anställd	Stockholm	2014-03-31
25. Anställd	Stockholm	2014-04-01
26. Anställd	Stockholm	2014-04-07

*Tabell 2. Intervjuer sammanställda efter jobbtitel, plats och tid.*

### 3.5 STRUKTURERING OCH ANALYS AV EMPIRIN

Bearbetningen av insamlad data skedde iterativt, det vill säga att det förekom en växling mellan insamling av data och analys (Bryman & Bell 2013) under hela studiens gång. Detta sätt motiverades utav syftet att försöka förstå ett fenomen i sin naturliga kontext och utveckla existerande tankar och teorier kring detta snarare än att testa en hypotes.

I och med att de allra flesta av intervjuerna inte spelades in var det viktigt att stödord och anteckningar från samtalen skrevs om direkt efter varje sessions slut till en löpande text med hjälp av några förbestämda huvudrubriker då minnet fortfarande var färskt. De uppritade bilderna på whiteboarden som hade dokumenterats med hjälp av en mobilkamera lades också in i den färdiga texten.

Varje intervju sammanfattades även i en mindre text på ca 100ord som presenterade de viktigaste teman som hade tagits upp under samtalet samt vilka intryck intervjuobjekten hade förmedlat och mina reflektioner kring detta. Sammanfattningen skrevs för att underlätta det kommande analysarbetet då studien omfattar ganska många intervjuer, 26st. Med hjälp av detta sätt har det varit möjligt att på ett övergripande plan snabbt se vilka som har sagt vad och om det finns något genomgående mönster i intervjuerna.

Utifrån uppsatsens tre frågeställningar valdes en gemensam presentation av empiri och analys under ett och samma avsnitt. En sådan struktur gentemot en uppdelning av empiri-och analysavsnitten har den fördel att upprepning av datapresentationen inte behöver ske vid var och en av de tre del-analyserna. Just i detta fall ansågs även denna metod passa bättre i och med att den första forskningsfrågan besvaras genom en ren presentation av undersökningsmaterialet.

De gånger empiridelen presenteras avskilt från analysdelen är desto vanligare vid kvantitativ forskning där man strikt presenterar de numeriska resultaten som framkommit från undersökningen för att sedan i analysavsnittet föra en diskussion kring dessa siffror. Riskerna med en sammanflätad empiri- och analysdel ligger i att det kan vara förvirrande för läsaren kring vad som egentligen är resultat från den genomförda undersökningen och vad som är författarens egna tankar kring resultaten. Detta beror oftast på att en sammanflätad empiri- och analysdel tenderar att uppfattas som lång och svårläst. För att undvika detta har utformningen av avsnitt 4 i denna

uppsats sett till att det finns en tydlig uppdelning i underrubriker som underlättar för läsaren.

### **3.6 STUDIENS TROVÄRDIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET**

*Huruvida studien är trovärdig eller tillförlitlig behandlas under begreppen validitet och reliabilitet.*

#### **3.6.1 Validitet**

Validitet delas in i intern respektive extern validitet. Intern validitet innebär huruvida studien har mätt och gett svar på de frågor den var avsedd till att göra från början (Bryman & Bell 2013). Då en kvalitativ metod tillämpades här har det också bidragit positivt till att kunna minska missuppfattningar hos respondenterna kring olika begrepp och frågor. Intervjuerna inleddes med vem jag var samt bakgrunden och syftet med denna studie för att öka den interna validiteten.

Extern validitet å andra sidan innebär i vilken utsträckning resultaten från den aktuella studien är tillämpbara i andra situationer (Andersen 2009). Med andra ord handlar det om hur pass generaliserbara resultaten är. Resultatet från denna fallstudie är starkt påverkat av sin kontext vilket medför att man bör vara försiktig med att applicera slutsatser från denna uppsats på andra fall. Det bör nämnas att just X har en väldigt speciell organisationskultur som har byggts upp under en mycket lång tid med tanke på dess historia. Detta har i mångt och mycket troligtvis lett till att resultatet från denna uppsats endast kan sägas beskriva hur det ser ut på fallföretaget X.

För att generella slutsatser ska kunna dras bör ytterligare studier genomföras kring "delat ledarskap" på andra företag och inom andra branscher.

#### **3.6.2 Reliabilitet**

När det kommer till reliabilitet delas även detta begrepp in under intern- samt extern reliabilitet. Intern reliabilitet handlar om hur uppsatsförfattaren tolkar materialet (Bryman & Bell 2013). Jag har varit i kontakt med fallföretaget tidigare under ett annat projekt och kan på så sätt påverka reliabiliteten negativt. Dock har fallföretaget själva varit med i valet av forskningsområde i min uppsats och förväntar sig en objektiv syn från min sida. Detta stärker min strävan efter att vara så objektiv som möjlig här.

Bearbetningen av intervjumaterialet har skett direkt efter samtalen genom en renskrivning av vad som har sagts under mötena samt vilka intryck som har observerats på plats. Vidare har stora delar av detta arbete skrivits på fallföretaget X vilket har gett många möjligheter till att kunna be intervjuobjekten att klargöra vissa frågor och citat som har sagts vid tidigare tillfälle.

Extern reliabilitet handlar om i vilken utsträckning undersökningen kan erhålla samma resultat om den utförs vid ett senare tillfälle av andra personer. Denna studie är baserad på kvalitativa intervjuer där intervjuobjekten har fått beskriva en ögonblicksbild. Det är därför svårt att upprepa samma procedur vid ett senare tillfälle och erhålla exakt samma resultat. Personers åsikter kan ändras med tiden i och med nya personliga intressen, förvrängda minnen et cetera. Anonymiseringen av både fallföretaget och intervjupersonerna bidrar positivt till att försöka ge en så rättvisande bild av situationen som möjligt. När det kommer till empiri har antalet intervjuobjekt i denna studie samt deras olika hierarkiska positioner inom enheten också bidragit positivt till tillförlitligheten i studien.

## **4. EMPIRI OCH ANALYS**

*Detta avsnitt presenterar resultat från undersökningen samt diskuterar dessa utifrån Döös (2013) teori om Delat ledarskap och "The Conscious Competence Learning Model" (Burch 1974).*

### **4.1 INTRODUKTION TILL FALLFÖRETAGET X**

Fallobjektet som undersöks i denna uppsats är ett globalt IT- företag med fokus på telekommunikation. Företaget utvecklar och säljer hård- och mjukvara samt erbjuder mobila nätverkstjänster till kunder i över 180 länder runt om i hela världen. Detta har tagit de till en världsledande position inom den bransch de verkar i. Men för ett företag med mer än 110 000 anställda innebär det också en ständig utmaning i att kunna organisera och leda det dagliga arbetet på ett produktivt sätt.

Detta innebär i praktiken ett ständigt fokus i att effektivisera arbetet internt för att

kunna tillverka mer avancerade produkter i en större mängd samtidigt som detta ska ske till en mindre kostnad och tidsåtgång. En stor del av ett effektivare arbetssätt ligger i att titta på styrningen internt och försöka hitta ett sätt som lämpar sig bäst för verksamheten. En av fallföretagets kärnprodukter som de utvecklar kan beskrivas som en mycket avancerad produkt bestående av många olika delkomponenter. Dessa delar utvecklas var för sig inom olika sektorer i organisationens hårdvaruenhet för att sedan i slutändan sättas samman till en färdig hårdvaruprodukt. Hårdvaruprodukten synkroniseras därefter samman med en passande mjukvara för att kunna ses som en komplett produkt och som sedan levereras ut till kunderna.

#### **4.2 BAKGRUNDEN TILL DET DELADE LEDARSKAPET**

För ca 1,5år sedan introducerades ett nytt arbetssätt kring produktens hårdvarudelar. Detta skedde inom enheten för produktutveckling av hårdvara, bestående av mer än 2000anställda. I praktiken innebar det att de tre sektorer A, B och C som designade och levererade delkomponenterna nu även fick ett gemensamt helhetsansvar kring den färdiga produkten, kallat ett fullständigt systemansvar. Helhetsansvaret fanns innan dess i en separat organisation utanför hårdvaruenheten kallad "centralsystem", som nu avvecklades helt och hållet. En del av personalen därifrån blev uppsagda. En annan del fördelades ut till olika sektorer i företaget, ut till både hård-och mjukvaruenheterna. En tredje del bildade en ny sektor, sektor D, som nu skulle hantera släppet av de färdiga produkterna ut till kunderna.

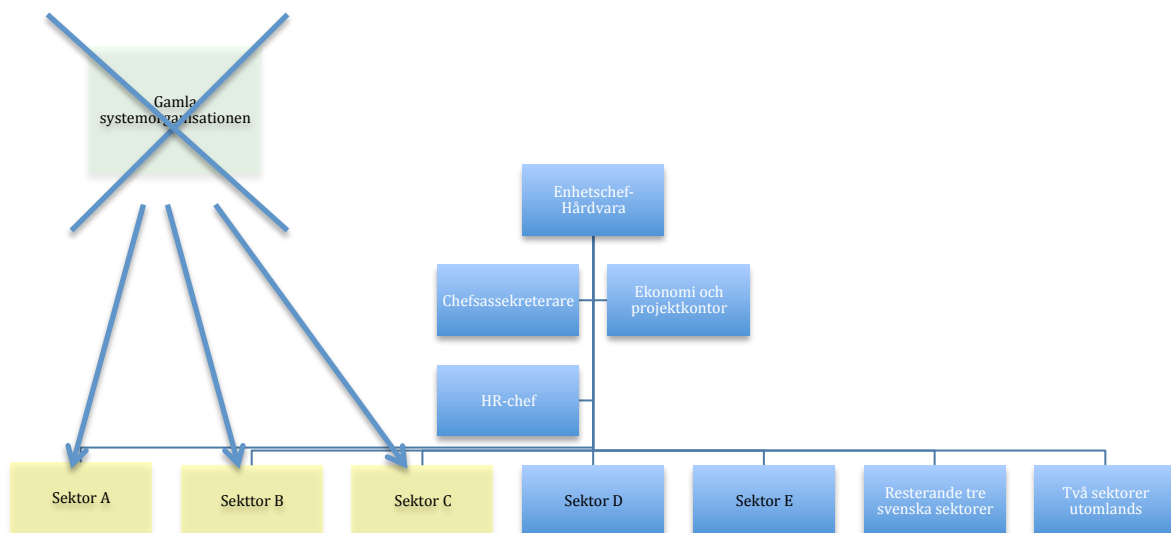
Huvudorsaken bakom detta beslut sägs vara en strävan för enheten att skapa mer modulära produkter. Detta innebär att man vill utveckla var och en av delkomponenterna till att bli mer som "legobitar" där det går att kombinera dessa på många olika sätt såsom i ett lego-system. Med en högre grad av modularisering ska det gå att byta ut delar i produktens hårdvarudel utan att man behöver ändra den existerande mjukvaran i produkten. Detta innebär i praktiken en decentralisering av helhetsansvaret kring den färdiga produkten till de sektorer som innan endast hanterade och ansvarade för delkomponenterna.



Enhetschefen sammanfattar situationen i citatet nedan:

*"Alla måste ha förståelse för helheten. Sektorerna ska inte få svaret från ett centralsystem utan del-systemen i de olika sektorerna ska navigera kring gränssnitts-ytorna samt nätverka ut i mjukvara".*

Mot bakgrund av detta skapades det alltså ett delat produktansvar på ledarskapsnivå mellan de tre sektorerna A, B, och C, vilka producerar de tre olika huvudkomponenterna i den färdiga hårdvaruprodukten. Beslutet togs av enhetschefen tillsammans med de tre cheferna för sektorerna A, B och C under ett ledningsteam-möte (LT-möte). Bilden nedan förtydligar hur det delade ledarskapet kring det nya produktansvaret ser ut på fallföretaget X.



Figur 3. ovan illustrerar förenklat hur det delade produktansvaret på fallföretaget X ser ut. Ansvaret ligger hos sektor A, sektor B samt sektor C.

## 4.3 HUR HAR INFÖRANDET AV ETT DELAT LEDARSKAP SKETT PÅ FALLFÖRETAGET X ?

### 4.3.1 Centralsystem avvecklas

Själva införandet av det delade produktansvaret gick snabbt efter att ett positivt beslut kring detta hade tagits på ett LT-möte. Diskussioner kring vart personalen från den

gamla system-organisationen skulle hamna efter omstruktureringen pågick i någon månads tid. En anställd från den organisation som nu försvann berättar att *"det var gråt och ilska från personalens sida på centralsystemet"*. I datorsystemet gick förändringen desto snabbare, *"med en knapptryckning"*.

Ytterligare en anställd från den organisation som nu försvann berättar att det var hans chef som presenterade detta beslut för alla medarbetare. En power point med en översiktbild på vad ledningen hade tänkt sig visades för de anställda. Det fanns mycket kritiska åsikter kring detta beslut. Frågor såsom: *"Hur ska vi hålla ihop produkterna i slutändan?"* undrade många över. Medarbetarna fick diskutera sina åsikter kring detta men det gick dock inte att påverka situationen på något sätt eftersom beslutet redan hade tagits på en övre nivå.

#### **4.3.2 Distribuering av ansvar ner till delsystemen**

Mottagarsidan av det nya ansvaret bestod utav de tre sektorcheferna för sektorerna A, B, och C samt deras underställda. I praktiken distribuerades det nya ansvaret ner till underställda systemchefer i var och en av dessa sektorer. I varje sektor finns så kallade delsystem-avdelningar med uppgift att bryta ner de kravspecifikationer som innan kom från det gamla centralsystemet. En av systemcheferna berättar att hen inte var delaktig i för-diskussionerna kring detta beslut och blev inte heller informerad om hur ledningen hade tänkt sig kring praktiska delar i arbetet. Samma person berättar vidare att innan hen fick reda på det nya ansvaret hade det tillkommit några nya personer till hans avdelning, varvid hen hade frågat sin chef om det med dessa personer även tillkom ett ansvar. Svaret blev ett nej. Men kort efter kom beskedet om det nya produktansvaret, vilket inte alls passade in på de nya personerna som trots allt skulle vara del av den utökade arbetsstyrkan för att jobba med det nya ansvaret.

#### **4.3.3 Internt dokument- "Way of working" skapas**

I mars 2013 gick systemcheferna från sektorerna A, B och C och ytterligare en chef från sektor D ihop och skrev ett dokument som handlade om hur det nya ansvaret skulle hanteras i de berörda avdelningarna. Dokumentet fick namnet *"way of working"* och inkluderade ett antal konkreta punkter som handlade om vilken system-avdelning som skulle ansvara för vad i det nya delade produktansvaret. Det fanns dock en hel del i det dokumentet som har varit öppen för tolkning har en annan systemchef berättat. I detta dokument står det att det är systemcheferna för sektorerna A, B och C tillsammans med

sektor D som kommer att hantera frågor kring den aktuella produkten. Sektor D är rester som har överlevt från den gamla centralsystem-organisationen. Till skillnad från sektorerna A, B, och C som har ett tekniskt ansvar för produkten har sektor D ett ansvar kring att den färdiga produkten kommer ut i det kommersiella systemet samt hanterar produktorder och kundbeställningar. Under denna tidpunkt diskuterade systemcheferna även om själva transformationen och om profilkompetens på nya personer som borde tillföras respektive avdelning för att tackla det nya ansvaret.

#### **4.3.4 Frågetecken kring det nya arbetssättet**

Men vad detta produktansvar egentligen innebar konkret verkade det inte vara någon på hela enheten som förstod, inte ens självaste enhetschefen, säger en systemchef. Samma person säger vidare att enhetschefen på företaget endast kan svara på vilken riktningen organisationen och enheten är på väg mot och inte i detalj *hur* allting ska fungera inom verksamheten. Detta faktum innebar att alla påverkade medarbetare var tvungna att skapa sig en egen bild av det nya ansvaret utifrån diskussioner med de närmsta kollegorna där bland annat checklistor på vad som skulle utföras blev till. Frågor som bland annat ställdes var: *"Vad innebär detta för mig? Hur bedriver man arbetet rent konkret och hur ser det ut resursmässigt?"*

#### **4.3.5 Formella dokument saknas i databaserna**

Dokumentet, *"way of working"*, som hade bearbetats fram av systemcheferna och ytterligare en chef från sektor D har i detta fall varit ett internt dokument. Det finns ingen dokumentation av materialet i någon databas där andra medarbetare kan gå in och titta på. Detta dokument verkar även vara det enda skriftliga materialet som finns kring fördelning och ansvarsgränser kring det nya delade produktansvaret. De delande sektorcheferna anser att det inte har behövts någon dokumentation kring jobbprocesser när det gäller det nya ansvaret. Orsaken till detta är att de anser att det inte bör komma uppifrån hur varje person ska hantera sitt tilldelade ansvar. Sektorcheferna berättar vidare att det finns i databaserna hur produkterna ska se ut på detaljnivå och att det ska räcka för de anställda i deras arbete. Sektorcheferna har i praktiken hanterat det nya tillkomna ansvaret genom att delegerade ut detta ner till sina systemchefer.

## 4.4 VAD HAR INFÖRANDET FÅTT FÖR IMPLIKATIONER?

### 4.4.1 Ett gränsöverskridande delat ledarskap blir till

I och med att en hel organisation som har suttit med ett helhetsansvar kring produkten på en högre nivå har avvecklats försvinner även systemkompetensen som har funnits på den övre nivån. Centralsystemet har haft som uppgift att hantera kravspecifikationer för både mjukvaru- och hårdvaruenheten vilket nu ska hanteras av delsystemen själva i dessa två enheter. Inom hårdvaruenheten har man försökt fördela ut en del av den personal som har suttit i centralsystemet mellan olika sektorer och avdelningar för att kunna sprida dessa personers systemkompetens. Systemkompetens handlar till stor del om att kunna skriva kravspecifikationer för framtagning av delkomponenterna. Dessa krav tolkas sedan av designavdelningarna som ser till att ta fram komponenter som uppfyller de satta kriterierna.

Det är alltså viktigt att kravsättningen blir rätt redan från början i en produktframtagningsprocess. Personalen med ett systemkunnande tittar på vad de olika delkomponenterna ska klara av och vilka begränsningar detta måste vara inom för att den ska kunna passa in i en helhet när den sätts ihop till en slutgiltig produkt. Om felberäkning uppstår i startfasen leder det till att de framtagna komponenterna inte passar ihop i den sammansatta produkten i slutfasen. När detta sker behöver man gå tillbaka till kravspecifikationen för att se vad som har gått fel i beräkningen. Detta resulterar i mer kostnad både mätt i ekonomiska termer och tidstermer för företaget. Den personal som har suttit i centralsystemet kan mot bakgrund av det ovan beskrivna sägas vara av väsentlig betydelse för att produktframtagningsprocessen ska bli smidig och effektiv.

Men idag finns inte många av dessa personer kvar inom företaget. En del har valt att sluta själva, andra har blivit uppsagda på den nya arbetsplatsen där de har hamnat efter omplaceringen. En anställd berättar att detta beror på att mottagarsidan inte riktigt har förstått vad deras funktion har varit och vad för nytta de kan tillföra delsystemen. Samtidigt har det också funnits en förvirring hos de personer som har blivit förflyttade. En anställd berättar hur hen trodde att omplaceringen endast innebar en förflyttning geografiskt till en annan byggnad där hen på den nya arbetsplatsen skulle fortsätta med

sitt jobb som vanligt. Men hens nya medarbetare verkade inte alls vara förberedda på hens ankomst och har inte heller velat lyssna på hen när hen har försökt utbilda de i systemkunnande. Detta talar för att det har saknats ett förarbete där man har inkluderat anställda som har varit berörda av detta i högsta grad. Det är trots allt anställda som i praktiken tar sig an de uppgifter som behöver utföras i det vardagliga arbetet. Som chef bör man peka ut och leda arbetet för sin personalstyrka just för att undvika otydligheter och oklarheter. Döös (2013) beskriver att en av förutsättningarna för ett lyckat delat ledarskap har att göra med förberedelser innan själva införandet. Detta är till för att de inblandade ska veta vilka förväntningar man har på varandra och på verksamheten. På fallföretaget X förefaller det som detta steg har uteblivit vilket är synd då det skapar som vi ser här en oförståelse kring både vad för mål som finns för sektorn och för individerna som arbetar där.

Decentraliseringen av produktansvaret ner till sektornivå här leder till ett arbetssätt vilket Döös (2013) beskriver som ett *gränsöverskridande delat ledarskap*. Sett utifrån ett organisationsperspektiv har sektorcheferna för sektorerna A, B, och C nu ytterligare ett ansvarsområde att hantera under formell basis. De har fortfarande sina separata verksamheter att se över med åtskilda budgetar och personal men utöver detta även ett helhetsansvar tillsammans kring produkten de levererar delkomponenter till. Det nya ansvaret utgörs av ett samarbete som spänner över de tre sektorsgränserna.

I och med denna struktur bör fokus här ligga på hur nära cheferna ska samverka mellan de olika sektorsgränserna (Döös, Wilhelmson, Backström 2013). Men det verkar som om det idag fortfarande finns en otydlighet i hur ansvarsgränserna mellan dessa sektorer ser ut, både på ett formellt och informellt plan. I praktiken har de tre delande sektorcheferna fördelat ut detta nya ansvar till sina systemchefer som sitter i delsystemavdelningarna på en nivå längre ner i hierarkin. Systemcheferna har i sin tur löst detta genom att samarbeta med sektor D som är en kvarleva från det gamla centralsystemet. Formellt sätt har sektor D dock endast ett ansvar kring att produkten konfigureras på rätt sätt innan den når kunderna.

#### 4.4.2 Gråzon mellan ett *funktionellt delat ledarskap* och ett *fördelat ledarskap*

Orsaken till att en nära kollaboration finns mellan sektor D och de andra delsystemavdelningarna i de tre sektorerna A, B och C är att sektor D fortfarande är ensam om att äga mycket av den systemkompetens som behövs i det nya delade produktansvaret. Sektor D fungerar idag helt enkelt som en stödfunktion i det delade produktansvaret, vilket man i framtiden strävar mot att klara sig utan. Dokumentet "*way of working*" skapades i syfte att hjälpa till i hanteringen av uppdelning kring ansvar och uppgifter mellan sektorsgränserna. Men i och med att dokumentet endast på ett övergripande plan beskriver ansvars- och uppgiftsfördelningen har det lett till oklarheter för både chefer och anställda. En systemchef berättar att det idag finns diskussioner kring hur uppdelningen kring ansvaret ska utvecklas. Det behöver helt enkelt tydliggöras ännu mer när det kommer till vilka ansvarsdelar som faller inom sektor D och vilka områden de andra tre sektorerna A, B och C ska sköta. Men i och med att det inte är någon krissituation idag kring det delade produktansvaret sker det inte så stora framsteg. Systemchefen sammanfattar situation med orden nedan:

*"Man jobbar tillsammans men det finns en otydlighet kring vem som säger till om vad. Man hanterar situationen men det finns inga mål om förändring."*

Utifrån Döös (2013) uppgiftsperspektiv tycks vidare den aktuella situationen hamna i en gråzon mellan ett *funktionellt delat ledarskap* och ett *fördelat ledarskap*. De flesta anser att både uppgifter respektive ansvar och befogenheter är uppdelade vilket placerar detta samarbete inom ett *fördelat ledarskap*. Men det finns idag fortfarande en otydlighet kring vem som ska hantera vad både ansvars- och uppgiftsmässigt. Detta har resulterat i att vissa uppgifter faller mellan stolarna medan andra utförs flera gånger om.

Men att uppgifterna är uppdelade är alla 26 intervjupersonerna överens om. Det är när det kommer till ansvar och befogenheter som svaren skiljer sig åt mellan respondenterna. De tre sektorcheferna menar att det även är ett uppdelat ansvar kring produkten. En del anställda har använt sig av uttrycket "*ett distribuerat ansvar*" vid frågan om hur ansvarsfördelningen ser ut. När dessa intervjupersoner blir tillbedda att förklara vad de menar med ett distribuerat ansvar verkar de dock inte kunna svara på vad det innebär. Ett flertal av dessa personer menar att det är både ett gemensamt- och

uppdelat ansvar. Vid tycket av att det är ett gemensamt ansvar placerar man sig inom ett funktionellt delat ledarskap. Återigen präglas situationen av en otydlighet kring vad som gäller. Det aktuella fallet hamnar därmed i en gråzon mellan ett funktionellt och ett fördelat ledarskap.

Från intervjuerna förefaller det som om att det troligtvis var menat att handla om ett fördelat ledarskap vid idé genereringen. Denna slutsats dras utifrån att de personer som sitter på högre chefspositioner beskriver både uppgifter respektive ansvar och befogenheter som uppdelade. Men längre ner i organisationen verkar detta inte ha kommunicerats ut på ett tydligt sätt vilket har lett till att de anställda ger åtskilda och förvirrande svar kring hur det delade produktansvaret ser ut utifrån ett uppgiftsperspektiv.

#### **4.4.3 Frågetecken kring bottenplattan**

I och med att det verkar vara ett fördelat ledarskap ledningen är ute efter att använda sig av i organisationen finns det enligt Döös (2013) ett behov av att de delande cheferna är överens om mål och visioner. De delande sektorcheferna säger själva att alla de tre är överens om vad som gäller när det kommer till det nya delade ansvaret. Men när det kommer till separata möten kring strategi för den aktuella produkten finns det inga konstigt nog. En av sektorcheferna tycker att det är en bra fråga som ställs när jag undrar varför de inte har infört möten, men säger vidare att hen faktiskt inte kan svara på detta. En annan sektorchef säger att även om de inte har möten kring just det delade produktansvaret träffas de på andra möten såsom på LT- mötet och i andra sammanhang och kan under dessa tillfällen utbyta ord kring detta om det skulle behövas.

Det faktum att de delande cheferna inte har några specifika möten eller regelbunden kommunikation på annat vis där de enbart fokuserar på det delade produktansvaret verkar vara en stor orsak till den otydlighet och oklarhet som medarbetarna upplever. Det blir svårt att på detaljnivå veta var man har varandra om ingen kommunikation existerar kring produktfrågor. Det verkar snarare som om de delande sektorcheferna i detta fall har lämnat alla detaljer åt de underställda systemcheferna att hantera. Men i och med att det inte finns några klara besked hur saker bör utföras på sektornivå har det

lett till en suddighet kring det nya produktansvaret för systemcheferna. Den uteblivna kommunikationen sektorcheferna emellan bidrar till en tolkning av situationen som att det nära bandet mellan de delande cheferna inte finns, vilket i sin tur försvårar ett avgörande om kriterierna i bottenplattan är uppfyllda eller inte. Även om bottenplattan i Döös (2013) upplevelseperspektiv handlar om hur de delande cheferna själva upplever det delade ledarskapet föreligger många svårigheter i bedömningen. Man kan ju undra till hur stor grad det går att förlita sig på uttalanden kring *prestigelöshet*, *förtroende* och *gemensamma värderingar* från delande chefer som har en begränsad kommunikation med varandra kring det ansvar som delas.

Det som kan sägas här är dock att de tre delande sektorcheferna inte verkar ha någonting emot att dela det nya ansvaret tillsammans utifrån det som de har berättat i intervjuerna. Huruvida en prestigelöshet existerar eller inte mellan de är desto svårare att avgöra. Från intervjuerna har det framkommit att dessa chefer inte verkar ha någonting emot att dela med sig av sina tankar även i de fall idéerna verkar vara i konflikt med varandra. Detta har dock gällt andra frågor som inte har att göra med det delade produktansvaret. Hur de agerar mot varandra när det kommer till det aktuella systemansvaret är tyvärr omöjligt att svara på i denna studie. Cheferna berättar även att de hyser en stor respekt för varandra samt varandras skicklighet och kunskap inom respektive områden. Detta uttalande stödjer antagande om att ett ömsesidigt förtroende verkar förekomma till en viss grad. När det gäller gemensamma värderingar för hur verksamheten ska styras och vilken riktning som gäller för denna kan ett mönster urskiljas. Det som uppenbaras är bland annat att cheferna verkar vara överens om att detta nya ansvar inte behöver läggas ned mycket tid på.

Det som de tre delande cheferna verkar prioritera här är deras egna åtskilda verksamheter då de inte har varit mycket för ett samarbete när det kommer till det nya gemensamma området som de har fått. Men kanske är detta inte så konstigt eller förvånande eftersom det är just den egna verksamheten som bedöms och inte det nya ansvaret. Detta verkar passa ihop med den situation anställda också beskriver, vilket är en bild där var och en av sektorcheferna tycks fokusera på att vara sina egna designhus och förbiser det faktum att de faktiskt är en del av en större helhet.



Ett mål som gäller det nya systemansvaret verkar de tre sektorcheferna vara överens om iallafall. Det är att utöka sektorerna med personal som har den kompetens som idag behövs mer utav i det nya delade produktansvaret. När det kommer till värderingar rent allmänt i livet är det svårt att säga hur mycket de tre sektorcheferna liknar eller skiljer sig från varandra. Det som kan sägas i detta fall är att alla tre har jobbat på företaget under en längre tidsperiod, vilket kan ha format de som människor i och med den rådande företagskulturen.

#### **4.5 VARFÖR HAR DESSA IMPLIKATIONER UPPSTÅTT?**

Undersökningen av det delade produktansvar som sektorerna A, B och C delar på idag, påvisar att det finns en kompetensbrist i systemansvar samt otydligheter kring både ansvars- och uppgiftsuppdelningen. Utöver detta har även bedömningen gjorts i att bottenplattan i ett delat ledarskap enligt Döös (2013), inte är tydligt uppnådd. Dessa implikationer visar sig här vara orsakat av tidsbrist samt en omedvetenhet kring vad man förstår och inte förstår i det nya ansvaret.

##### **4.5.1 Tidsbrist**

Det som förefaller uppenbart i det här fallet, är den minimala tid som de delande sektorcheferna verkar lägga ner på det nya ansvaret. Ett delat ansvar kräver mycket tid till samordning och diskussioner för att det ska vara välfungerande.

Kommunikationsaspekten är något de delande cheferna inte verkar ha lagt ner mycket tid på här, vilket kan bero på att de redan är överbelastade med sina egna separata verksamheter. Sektorcheferna ger även ett intryck av att de ser på detta nya ansvar som endast en liten del av deras totala chefsroll vilket också troligtvis har bidragit till att det inte har riktats någon större uppmärksamhet hit.

Från intervjuerna kan det kännas som om att det saknas en del av den energi och engagemang som troligtvis hade behövts för att uppnå bottenplattan i ett delat ledarskap. Det verkar som om de inte har tänkt på vissa av de grundläggande aspekterna i ett delat ledarskap. Detta har på sikt lett till en otydlighet inom enheten rörande frågor kring produkten, både för de själva och för deras underställda medarbetare. Just otydlighet är en av de vanligaste riskerna till att ett delat ledarskap inte fungerar så bra. En annan vanlig riskfaktor nämns vara konflikt, vilket dock inte

verkar förekomma bland de delande cheferna här. Sektorcheferna berättar att de inte kan komma ihåg sist de var i konflikt med varandra när det kommer till ärenden rörande det delande chefskapet. Men kanske är det inte så konstigt heller eftersom de inte verkar prata med varandra om detta ämne alls. Tidsbristen upplevs som en betydande orsak till varför sektorcheferna inte har satt sig in i det delade produktansvaret på ett djupare plan, vilket hade behövts här. Istället har de löst uppgiften genom att delegera ut detta till de underställda systemcheferna.

#### **4.5.2 Kompetens kring delat ledarskap saknas**

En annan betydande faktor här verkar vara att sektorcheferna inte riktigt har förstått vad det nya ansvaret egentligen innebär och vilka förutsättningar som bör skapas för att undvika fallgropar längs vägen. Något som Döös (2013) nämner i sin forskning kring delat ledarskap är hur viktigt det är med ett omfattande förarbete innan själva introduktionen av detta sker på en arbetsplats. Såsom allt annat nytt man ger sig in på är det viktigt att tillförskaffa sig kompetens som behövs inom det nya fältet för att undvika nybörjarmisstag.

##### **4.5.2.1 Omedveten om den kompetens som krävs i ett delat produktledarskap**

Hur kompetens inhämtas finns bland annat beskrivet i *"The Conscious Competence Learning Model"*. Sett från denna teoriaspekt skulle sektorcheferna troligtvis hamna på det första trappsteget idag. Detta steg kännetecknas av att individen inte är medveten om att han eller hon saknar en viss typ av förmåga för att lösa och hantera den aktuella situationen, vilket tycks passa in här. De delande sektorcheferna verkar inte vara medvetna om att det bör avsättas en hel del tid till det nya ansvaret där de diskuterar kring hur arbetsprocessen bör se ut på detaljnivå. Anställda menar även att sektorcheferna inte heller har förstått betydelsen av att använda sig av de medarbetare som kommer från det gamla centralsystemet. Dessa personer är de som har ett fullständigt systemkunnande vilket idag saknas ute i delsystemen. En av de anställda som har förflyttats ner till en av de delande sektorerna berättar att inte för så länge sedan hade hans sektorchef undrat vad hans roll på sektorn var och vad för nytta hen tillförde där.

Detta visar på att sektorcheferna som mottagare av det nya ansvarsområdet inte satt sig in i och sett till att förstå vad detta nya ansvar faktiskt innebär och vad som krävs från

dem själva för att få det att fungera. En annan anställd säger att i och med att systemkompetens inte är ett ansvarsområde som tar fram produkter blir det svårt att få folk runt omkring att förstå vad detta innebär. En av sektorcheferna beskriver det nya ansvaret, systemansvaret, som en hel del uppgifter att utföra nu men att dessa uppgifter i sig inte är så komplexa. Samma chef säger vidare att mycket av det som är komplext har funnits inom hens sektor hela tiden. Det nya produktansvaret beskriver hen som en checklista med aktiviteter som exempelvis kan handla om "interface", vilka man bör prata med och så vidare. Sektorchefen uttrycker sig kring det nya systemansvaret med orden nedan:

*"Det nya ansvaret är ingen rocket science. Med en god teknisk bakgrund så kan man lära sig detta."*

Ett sådant förhållningssätt från mottagarsidan av det nya systemansvaret utmärks av en viss ignorans och en självsäkerhet som i detta fall kanske blir felplacerad. Alla systemchefer samt anställda från sektor D säger idag att det som behövs förbättras är att få in mer personer med rätt kompetens för att få detta samarbete att fungera bättre. De anser även att de personer som fortfarande är kvar på företaget och har denna kompetens kommer från det gamla centralsystemet men att de numerärt är för få idag.

#### **4.5.2.2 Medveten om den kompetens som krävs i ett delat ledarskap**

Systemcheferna som idag hanterar det nya produktansvaret har dock en annan syn än sektorcheferna. Detta är inte förvånande i och med att de är personerna på företaget som har fått hantera detta ansvar i praktiken. Från att ha varit omedvetna om vad för kompetens som krävs i den nya situationen har de utvecklats till att både förstå och blivit medvetna kring vad som behövs inhämtas kompetensmässigt för att få det delade produktansvaret att fungera. Systemcheferna har i intervjuerna ödmjukt kunnat peka ut vad de anser är sina starka samt svaga sidor i detta ansvar. En av systemcheferna säger under våra möten att *"det tar alla olika lång tid att förstå vad detta nya ansvar innebär."* Samma chef fortsätter att berätta om vad som kunde ha gjorts bättre om det hade funnits en större förståelse kring det hela. Det borde helt enkelt ha distribuerats ner fler personer till sektorerna. Då hade "en kritisk massa" kunnat bli till vilket hade fått igång en kompetensöverföring kring hur "systemkravspecifikation" går till. I detta fall har

förflyttningen medfört att enstaka personer från det gamla centralsystemet kvävts och inte kunnat göra sina röster hörda på den nya arbetsplatsen. Med en sådan utgångspunkt finns idag ett större fokus på kommunikation och samarbete olika systemavdelningar emellan. Det förefaller här som om dessa chefer har rört sig ifrån det första trappsteget mot de andra trappstegen i *"The Conscious Competence Learning Model"*. Från mötena upplevs det att dessa personer hamnar på det andra respektive tredje trappsteget i modellen.

#### **4.5.2.3 Medvetenhet kring inläring av den nya kompetensen**

Som nämnts ovan finns det en spridning i vart de olika systemcheferna befinner sig i *"The Conscious Competence Learning Model"*. Vissa har precis blivit medvetna om att de inte har de färdigheter som krävs i det delade produktansvaret medan andra har både förstått och försett sig med den kompetens som behövs här. En av systemcheferna beskrivs av sina medarbetare som oerhört drivande i det hela och springer runt mellan olika sektorer för att få detta samarbete att fungera. Under ett möte med denne person kommer det fram att hens engagemang i detta inkluderar att läsa på om organisationsförändringar, organisationsstruktur, olika typer av organisationsstyrning och liknande material som hen sedan tar hjälp av i sitt arbete.

Denna drivenhet har sett till att hen är i framkanten av detta produktansvar där hen på olika sätt försöker få alla berörda att förstå och ta sin del av ansvaret. Detta tycks vara en person som agerar aktivt i att fylla på med ny kompetens som behövs inom det egna ansvarsområdet vilket har haft positiva följder för samarbetet sektorerna emellan. Denna chef stämmer in bra på inlärningsmodellens tredje trappsteg vilket präglas av både en medvetenhet kring den kompetens som behövs i det aktuella fallet samt en lyckad tillförskaffning av den kompetensen.

#### **4.5.3 Konsekvenser av att befinna sig på olika trappsteg**

När det kommer till anställda verkar de placera sig mellan det första och andra trappsteget. Orsaken till detta är att de i stor grad påverkas av vart deras närmsta chefer befinner sig någonstans i inlärningsmodellen. I och med att alla befinner sig på olika trappsteg finns ingen förståelse för varandras kompetenser eller svårigheter vilket både skapar irritation och frustration när man försöker samarbeta säger en av systemcheferna. Målet man strävar mot i dagsläget är att se till att alla inblandade

förstår vad det delade produktansvaret handlar om i praktiken och vad man bör behärska för att få det att fungera smidigt. Detta mål går i linje med vad inlärningsmodellen beskriver i sitt andra trappsteg och visar på att hårdvaruenheten i dagsläget försöker röra sig upp längs de olika inlärningsfaserna som beskrivs i *"The Conscious Competence Learning Model"*, där man för varje trappsteg blir lite mer medveten och kunnig. Det verkar dock inte finnas någon idag som befinner sig på det fjärde och sista trappsteget i *"The Conscious Competence Learning Model"* i det delade produktansvaret. Det faktum att alla befinner sig på olika trappsteg i denna kompetensinlärningsmodell visar på att hårdvaruenheten troligtvis inte har varit mogen inför det nya delade ledarskapet som har införts.

## 5. SLUTSATS

*Avsnittet presenterar de slutsatser som har dragits vid analysen utifrån insamlad data samt ämnar svara på studiens tre frågeställningar nedan:*

1. *Hur har införandet av ett delat ledarskap skett på fallföretaget "X"?*
2. *Vad har införandet fått för implikationer på fallföretaget "X"?*
3. *Varför har dessa implikationer uppstått?*

### 5.1 Införandet av ett delat ledarskap på fallföretaget "X" har skett med ett minimalt förberedelsearbete

Införandet av ett delat ledarskap på fallföretaget X skedde snabbt och utan några omfattande förberedelser eller förarbeten. De förarbeten som fanns var i form av diskussioner på högre chefsnivå innan beslutet om det delade ledarskapet togs. Dessa diskussionsmöten har dock endast varit ämnat för de tre sektorchefer som idag delar det nya produktansvaret samt deras chef, enhetschefen för hårdvaruenheten. När väl beslutet var taget kring att införa ett delat produktansvar mottog de tre sektorcheferna det nya ansvaret genom att fördela ut det på deras underchefer, systemchefer. Men det har inte funnits några formella dokument eller muntliga samtal som har förklarat vad detta innebär på detaljnivå för systemcheferna. Dessa personer har själva fått diskutera fram vad de anser det nya delade produktansvar innebär i praktiken och sedan utifrån detta skapat ett internt dokument kring hur man ska arbeta på ett övergripande plan.

## **5.2 Införandet har lett till en otydlighet kring ansvars- och uppgiftsfördelning**

Idag präglas det delade produktansvaret av en otydlighet kring hur ansvars- och uppgiftsfördelningen ser ut internt mellan de tre sektorer som delar ansvaret. En del intervjupersoner svarar att det är ett distribuerat ansvar men kan dock inte avgöra om ett distribuerat ansvar innebär ett gemensamt eller uppdelat ansvar. Oklarheten märks i det dagliga arbetet där vissa av uppgifterna faller mellan stolarna och glöms bort medan andra görs flera gånger om. När det kommer till kommunikationen kring detta produktansvar sektorchefer emellan finns idag inte heller några specifika möten för det.

## **5.3 De uppstådda implikationerna beror på tidsbrist och en omedvetenhet kring den kompetens som behövs i ett delat ledarskap**

Det som har framkommit från intervjuerna är att denna otydlighet beror på att de sektorchefer som har tagit emot det nya ansvaret inte riktigt förstår vad de har mottagit. Med hjälp av kompetensinlärningsmodellen *"The Conscious Competence Learning Model"* (Burch 1974) har det varit möjligt att kartlägga vart de delande sektorerna med sina chefer samt anställda befinner sig när det kommer till hur medvetna de är kring vad för kompetens som behövs i ett delat produktansvar. I detta fall verkar de flesta av de inblandade befinna sig under de första faserna i inlärningsmodellen vilket präglas av att man inte är medveten kring den kompetens som behövs i den aktuella situationen.

Många av de chefer och anställda som har mottagit detta nya ansvar har helt enkelt inte satt sig in i vad ett delat ledarskap innebär i praktiken och vilka fallgropar man bör akta sig för. Tidigare forskning menar just att ett omfattande förarbete innan själva införandet av ett delat ledarskap är av betydelse för att undvika misstag och utebliven framgång (Döös, Wilhemson, Backström 2013). Orsaken till varför sektorcheferna har förbisett detta beror troligtvis på att de är överbelastade med andra uppgifter då de förutom detta nya ansvar även måste fortsätta leda sina åtskilda verksamheter. Det förefaller som om de har betraktat det nya delade produktansvaret endast som en liten del utav deras totala chefsroll. Denna inställning hos cheferna har lett till att de har förbisett att detta alternativa sätt att leda kräver tid, förståelse och inhämtning av ny kompetens för att det ska fungera. Det är när dessa faktorer blir uppfyllda som organisationen har möjligheten att ta del av de positiva aspekterna utav ett delat ledarskap.

## 6. DISKUSSION

*I denna avslutande del resoneras studiens potentiella praktiska och teoretiska implikationer samt undersökningsresultatets generaliserbarhet och begränsningar. Avslutningsvis ges förslag på framtida forskning inom delat ledarskap.*

### 6.1 FORSKNINGSBIDRAG OCH IMPLIKATIONER

Genom att se på delat ledarskap utifrån inlärningsteorin *"The Conscious Competence Learning Model"* har studien använt sig av en alternativ infallsvinkel än den forskning som idag finns kring delat ledarskap. Även om tidigare forskning nämner relevansen av att inneha en kompetens kring ämnesområdet för att lyckas med samarbetet är det på ett mer ytligt plan. Denna studie fokuserar däremot på att kartlägga hur medvetna medarbetarna och de delande cheferna är kring den egna kompetensen samt den kompetens som behövs i det aktuella läget. Utredningen visar på vad denna medvetenhet har för betydelse för ett delat ledarskap. Förutom det just nämnda tittar uppsatsen dessutom på en situation som verkar vara en mindre vanlig variant på ett delat ledarskap. I detta fall är det ett delat produktansvar som har gett upphov till ett delat ledarskap som mer lutar åt ett fördelat ledarskap. Fallstudien här visar upp en intressant situation inom området delat ledarskap. Undersökningen av det komplexa fallet hoppas kunna bidra till en djupare förståelse och insikt om hur ett delat ledarskap kan se ut i praktiken.

### 6.2 GENERALISERBARHET OCH BEGRÄNSNINGAR

Då resultatet från denna undersökning är baserat på hur det ser ut på fallföretaget X finns det därför begränsningar i hur generaliserbart detta är. Fallföretaget är ett stort och globalt företag inom IT – branschen vilket medför att det finns många nivåer och dimensioner inom organisationen som gör det till ett komplext och specifikt fall. Utöver detta är den rådande organisationskulturen en faktor som mer eller mindre har bidragit med sitt. Resultatet här talar om vikten av att involvera individer från olika hierarkiska nivåer i företaget som kommer att vara berörda av ett kommande delat ledarskap. Detta har kanske varit desto viktigare för fallföretaget X där det har varit många personer inblandade i det praktiska arbetet. Hade det varit ett mindre företag hade troligtvis

endast ett fåtal personer varit inblandade. När man är färre tvingas alla inblandade att ta ett större ansvar och se till att ta sig tid för den nya uppgiften. Är det så att de märker att de inte förstår kommer det leda till ett sökande efter den behövda kompetensen snabbare än vad som har skett här. I en liten och mindre komplex organisation hade kanske ett förarbete inte behövts i lika stor grad som här för att få det att fungera. Då studien inte har undersökt huruvida fallföretagets struktur är representativt för IT-branschen eller specifikt inom telekommunikation kan det inte dras några slutsatser om en generaliserbarhet till bransch. Resultatet här kan endast säga lyfta fram vissa förutsättningar som bör uppmärksammas i de fall man väljer att dela ett ledarskap.

### **6.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING**

Under arbetets gång dök det upp många nya spännande aspekter kring situationen på fallföretaget X som hade kunnat vara av intresse att titta närmare på i framtida studier. Resultatet från undersökningen talar bland annat för den centrala roll som införandet av ett delat ledarskap kan ha på utkomsten. Ett förslag på fortsatta studier är att titta närmare på just förarbetet och införandet av ett sådant ledarskap utifrån organisationsförändringsteorier.

Med hjälp av analysen kom det även fram att det från ledningens sida troligtvis från början handlade om att införa ett fördelat ledarskap. Ytterligare forskning skulle kunna fortsätta studera kring just denna typ av ett delat ledarskap och titta på hur vanligt förekommande det är idag. Tidigare studier har främst fokuserat på samledarskap så det skulle vara av betydelse att titta på ett fördelat ledarskap som ännu är relativt outforskat inom det redan nischade fältet delat ledarskap. Spillane (2006) och Harris (2005) har forskat kring den typen av ledarskap som verkar förekomma inom skolväsendet. Men hur ser det ut och vad innebär detta arbetssätt för företag inom kunskapsintensiva branscher är intressant att titta på då en del av syftet med detta sätt att leda är just att sprida kunskap.

En annan aspekt att titta närmare på är mätningen kring ett delat ledarskap. I detta fall bedömdes inte de tre sektorcheferna i sitt delade produktansvar. De bedömdes endast inom sina respektive verksamheter. Hade utkomsten varit annorlunda om ledningen



hade infört mätning på det delade produktansvaret kan man undra. Hur man på bästa sätt ska designa ett sådant system skulle kunna vara av nytta för ett delat ledarskap. Slutligen skulle det vara intressant att kartlägga olika faser som organisationer genomgår vid ett delat ledarskap. Vid ett sådant fokus bör man dock ha möjligheten att följa ett företag under en längre period för att kunna se utvecklingen.

## 7. REFERENSER

- Andersen, H.(1994). *Vetenskapsteori och metodlära. Introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB
- Alvesson, M., Sköldbberg, K.(2007). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*.(2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269
- Bowin, J.(2011). *Kompetensförsörjning: från strategi till resultat*. Stockholm: SIS förlag
- Burch, N. (1974). *Conscious Competence Learning Model*. Gordon Training International. <http://www.gordontraining.com/free-workplace-articles/learning-a-new-skill-is-easier-said-than-done/> (hämtad 2014- 05-14)
- Bryman, A., Bell, E.(2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*.(2.uppl.). Stockholm: Liber AB
- Döös, M., Wilhemson, L., Backström, T. (2013). *Delat ledarskap, Om chefer i samarbete*. (2.uppl.). Stockholm: Liber AB
- Ensley, M.D., Hmieleski, K.M. & Pearce, C.L.(2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231
- Harris, A.(2005). Leading from the chalk- face: An overview of school leadership. *Leadership*, 1(1), 73-87
- Holme, I.M., Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*.( 2.uppl.) Lund: Studentlitteratur AB
- Jick, T.D.(1979) Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4) 602-611
- Michael D. Kocolowski.(2010) Shared Leadership: Is it time for a change? *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22-32
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB
- O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler, E.(2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review*, 44(4, Summer 2002), 65-83
- Robinson, WL.(1974). Conscious competency-the mark of a competent instructor. *Personnel Journal*, 53, 538-9

Sally, D.(2002). Co-leadership: Lessons from republican Rome. *California Management Review*, 44 (4, Summer), 84-99

Siggelkow, N.(2007) Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24

Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*.(4 ed) San Fransisco: Jossey Bass

Svenningsson, S., Alvehus, J. & Alvesson, M.(2012). *Managerial leadership: Identities, processes, and interactions*. In S. Tengblad(Ed.), *The work of managers. Towards a practice theory of management*(pp. 69-86). Oxford: Oxford University Press

Thorpe, R., Gold, J. & Lawler, J. (2011). Locating distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13,239-250

Troiano, P.(1999). Sharing the throne. *Management Review*, 88(2), 39-43

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*.(1 upp.) Stockholm: Liber AB

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*(7ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, Inc

Wistrand, E.(1978). *Politik och litteratur i antikens Rom*(2 uppl.). Göteborg: Paul Åströms förlag.

Öman, S. (2005). *Juridiska aspekter på samledarskap- hinder och möjligheter för delat ledarskap*(Arbetslivsrapport 2005:29). Stockholm