

Utvärdering av ett försök med delat ledarskap vid Kristianstad bibliotek

Joakim Tranquist

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2007:1

ISSN 1401-2928

Organisation och hälsa i tjänstearbete

Enhetschef: Bo Hagström



1. Inledning <i>Biblioteksverksamhet under delat ledarskap</i>	3
1.1 Biblioteket i Kristianstad	3
1.2 Försök med delat ledarskap	3
1.3 Delat ledarskap i teori och praktik	5
2. Metod <i>Strategiska ställningstaganden</i>	9
2.1 Om utvärderingen	9
2.1.1 Utvärderingens syfte	9
2.1.2 Utvärderingens inriktning och tillämpad modell	9
2.1.3 Bedömningskriterier	10
2.2 Utvärderingens genomförande	10
2.2.1 Webbenkät	10
2.2.2 Fokusgrupper	11
2.2.3 Intervjuer	11
3. Slutsatser <i>Samlade erfarenheter av det delade ledarskapet</i>	12
3.1 Införandet av delat ledarskapet (och arbetslag)	12
3.2 Det delade ledarskapets effekter	14
3.2.1 Medarbetarrelationer	14
3.2.2 Beslutsfattande	19
3.2.3 (O)tydlighet	24
3.2.4 Ledarskapet	26
4. Avslutande diskussion <i>Summering och en framåtblick</i>	31
Referenser	35
Bilaga 1 <i>Missivbrev till berörda personer</i>	36
Bilaga 2 <i>Frågeunderlag för webbenkät</i>	37

1. Inledning | Biblioteksverksamhet under delat ledarskap

1.1 Biblioteket i Kristianstad¹

Biblioteket i Kristianstad – vars verksamhet består av ett stadsbibliotek, 11 biblioteksfilialer, två utlåningsstationer och en bokbuss – är en verksamhet som faller under Kultur- och fritidsförvaltningen i Kristianstad kommun. Den hierarkiska linje som utgår från denna förvaltning består av förvaltningschef, bibliotekschefer, samordnare och slutligen medarbetare. Förvaltningschefen har det yttersta ansvaret för biblioteksverksamheten, men det dagliga arbetet sköts av de två bibliotekscheferna som har ett gemensamt ansvar för verksamheten.

Totalt arbetar 46 personer vid biblioteket och i samband med att delat ledarskap infördes skedde även en organisationsförändring där personalen, som består av bibliotekarier och biblioteksassistenter, delats in i arbetslag där en samordnare ansvarar för att arbetet i gruppen fungerar. Till arbetslagen har även vissa befogenheter delegerats som t ex inköp av böcker, schemaläggning samt planering/uppföljning av det dagliga arbetet. Fyra av arbetslagen arbetar vid huvudbiblioteket medan de respektive filialerna är uppdelade i två arbetslag enligt följande:

- Filialer Creo (Arkelstorp, Everöd, Gamlegården, Åhus och Österäng)
- Filialer Alfa (Degeberga, Fjälkinge, Tollarp, Vä och Önnestad)
- Barn & Unga
- Skön
- Fack
- Uppsökande verksamhet

Utöver dessa sex arbetslag finns även en supportavdelning bestående av vaktmästeri och IT, men dessa har inte ställning som arbetslag i samma mening som de övriga och vad gäller IT-avdelningen har dessa personer sin arbetsplats på stadsbiblioteket men räknas organisatoriskt som tillhörande förvaltningskansliet.

Inom respektive arbetslag finns en samordnare som fungerar som arbetsledare med ansvar för bland annat budget och verksamhetsplanering. Samordnarna ingår dessutom i en ledningsgrupp för biblioteksverksamheten.

1.2 Försök med delat ledarskap²

Under början av 2004 diskuterades frågan om en organisationsförändring vid biblioteket i Kristianstad. Diskussionerna fördes inom verksamheten, på personalmöten, på arbetsplatsträffar och slutligen även i förhandling med de fackliga organisationerna. Utgångspunkten för diskussionerna var den speciella situation som biblioteksverksamheten befunnit sig i sedan Kultur- och fritidsförvaltningen bildades 1999 där biblioteket – till

¹ Framställningen bygger på information som lämnats via e-post av bibliotekscheferna Kristina Hedberg och Britt-Marie Nordström (e-post 2006-10-03).

² Framställningen bygger på ett tjänsteutlåtande (daterat 2004-09-06) som författats av Bengt-Åke Kjell, förvaltningschef vid Kultur- och fritidsförvaltningen i Kristianstad.

skillnad från övriga enheter inom förvaltningen – inte haft en egen chef för hela verksamheten. Detta uppdrag hade istället legat på förvaltningschefen medan biblioteksverksamheten har haft två enhetschefer – en för huvudbiblioteket och en för den uppsökande biblioteksverksamheten – samt en utveckeltjänst.

År 2001 lät förvaltningschefen genomföra en utvärdering av förvaltningens organisation. Denna visade på svagheter i biblioteksorganisationen i fråga om det ofrånkomliga avstånd som uppstår mellan förvaltningsledning och den enskilda biblioteksarbetsplatsen. Svagheter handlade också om att den i sig strategiskt viktiga utveckeltjänsten inte haft beslutsfunktioner knutna till sig. I utvärderingen föreslogs därför att man skulle beakta möjligheten att i samband med lediga tjänster tillsätta en bibliotekschef, något som dock inte visade sig möjligt förrän år 2004.

Under åren efter den ovan nämnda utvärderingen kom ett nära samarbete att utvecklas mellan chefen för huvudbiblioteket och biblioteksutvecklaren, vilket i sin tur väckte tanken om att på försök prova ett delat ledarskap för biblioteksverksamheten. En sådan modell skulle dels kunna vara en lösning på de svagheter som den tidigare organiseringen uppvisat, dels vara ett pilotprojekt inom kommunen när det gäller ledarskapsutveckling och -förnyelse.

Försöket med delat ledarskap har utgått från att biblioteksverksamheten – under en försöksperiod om två år och fyra månader (041001-061231) – drivs genom ett delat ledarskap. Ledarskapet delas mellan den tidigare chefen för huvudbiblioteket och den tidigare utvecklaren. Därmed får dessa två personer ett gemensamt ansvar för ledarskap, utveckling, verksamhetsplanering och uppföljning. De två blir därmed också ansvariga för bibliotekets ekonomi och personalfrågor i enlighet med den delegationsordning som gäller för biblioteksverksamheten. Formellt blir de två chefernas ställning densamma som övriga enhetschefer inom Kultur- och fritidsförvaltningen i Kristianstad kommun och deras enskilda titlar blir *bibliotekschef*.

Samtidigt slogs det fast att bibliotekets uppsökande avdelning under försöket skulle ha fortsatt egen budget. Avdelningschefen för denna verksamhet behåller då sitt budgetansvar liksom visst ansvar för personalfrågor som t ex rätten att ta in timanställda på avdelningen. Vidare är tanken att de båda bibliotekscheferna ska ersätta varandra vid frånvaro och om båda är borta samtidigt ersätts de av avdelningschefen för den uppsökande verksamheten.

Avslutningsvis beslutade man även att knyta försöket till de två personer som det delade ledarskapet vilar på. Detta formulerades i termer av att om någon av de respektive cheferna skulle komma att säga upp sig eller om någon av dem skulle önska bryta samarbetet upphör försöket. Till detta bestämdes också att intern uppföljning av försöket skulle ske efter ett år³ och en utvärdering av försöket ska ske i slutet av försöksperioden.

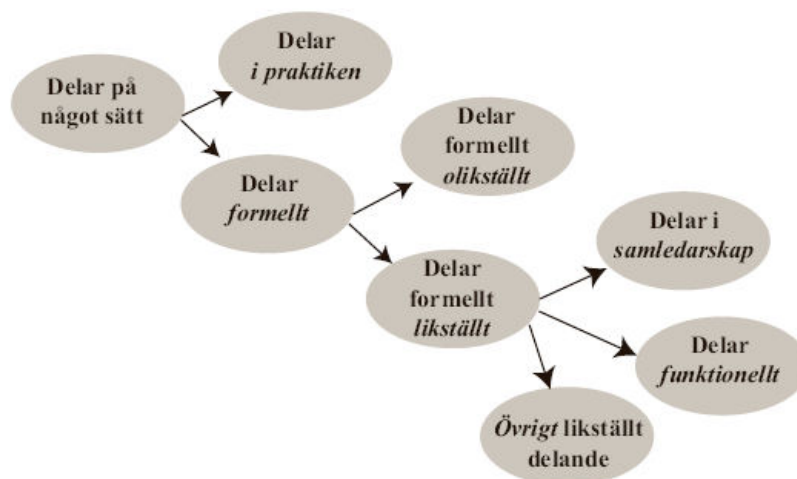
³ Denna uppföljning genomfördes i samarbete med Beteendevetenskapliga institutionen vid högskolan i Kristianstad då en student på PA-programmet under höstterminen 2005 författade en uppsats i anslutning till försöket. Denna uppsats hade karaktären av en utvärdering med syfte att indikera hur projektet dittills hade fungerat samt hur chefer och medarbetare dittills upplevt det delade ledarskapet (Wilk 2005).

1.3 Delat ledarskap i teori och praktik

Marianne Döös och Lena Wilhelmsson vid Arbetslivsinstitutet är två av ett fåtal svenska forskare som hittills ägnat sig åt forskning kring delat ledarskap. De två konstaterar också att det delade ledarskapet förefaller vara osynligt inom ledarskapslitteraturen, alternativt att det omnämns med viss skepsis eftersom det går på kollision med vissa vedertagna teorier och uppfattningar om att ledarskap bäst sköts av en ensam person. Argumenten för delat ledarskap skulle då, enligt Döös & Wilhelmsson (2003), vara de förteelser i dagens arbetsliv som ställer krav på t ex föränderlighet, komplexitet, platta organisationer, team och självstyrande medarbetare, men också aspekter som bättre kvalitet och lönsamhet, tillgänglighet för medarbetarna samt chefs egen arbetssituation. De konstaterar därför att *"det är uppenbart att chefs- och ledarskap är stadda i förändring, och vi ser det som att ledarskap som delas på flera är en del av denna förändring"* (ibid, s 342).

Denna utvärdering kommer att ta sin teoretiska utgångspunkt⁴ i en kartläggning av delat ledarskap i svenskt arbetsliv som just Döös och Wilhelmsson gjort tillsammans med Marika Hansson, Tomas Backström och Åsa Hemborg (2005). Studien genomfördes i syfte att belysa förekomsten av och vilka uttryck som delat ledarskapet tar sig i dagens svenska arbetsliv. Deras studie belyser också vad chefer har för erfarenheter av och inställning till delat ledarskap.

Delat ledarskap är i sig ett svårt begrepp att förhålla sig till då det har en långt ifrån enhetlig betydelse. Innebörden varierar kraftigt och det finns omväxlande uppfattningar om värdet av delat ledarskap. Döös et al (2005) konstaterar dock att delat ledarskap handlar om olika former av samarbete i en ledningsfunktion där en chefposition eller chefuppgifter delas på två eller flera personer. Utifrån detta perspektiv gör de sedan en indelning av olika former av delat ledarskap enligt följande modell:



Figur 1. Former av delat ledarskap. Källa: Döös et al 2005, s 20.

⁴ På grund av den begränsade tid som utvärderingen har till sitt förfogande finns ingen möjlighet att göra någon egen djupare teoretisk sammanställning av "delat ledarskap" som fenomen. Därför har den i texten beskrivna kartläggningen ensam fått tjäna som teoretiskt underlag för utvärderingen.

Till modellen erbjuder de sedan följande förklarande kategorisering⁵:

1. *Delar på något sätt*: ledarskapet delas formellt eller i praktiken (d v s utan formellt beslut mellan någon eller några chefer. Denna minst specificerade nivå omfattar alla former av delat ledarskap (d v s antingen de delar genom formellt beslut eller som ett informellt ansvarstagande).
- 2a. *Delar formellt på chefposition*: det delade ledarskapet vilar på ett formellt beslut om att två (eller flera) chefer delar samma chefposition och därmed har ett gemensamt övergripande ansvaret för verksamheten.
- 2b. *Delar i praktiken*: inget formellt beslut om delat ledarskap, men i praktiken delar chefen ändå ansvaret för sina chefsuppgifter med någon eller några andra.
- 3a. *Delar formellt olikställt*: några personer delar formellt samma chefposition, antingen som underställd (biträdande, ställföreträdande, vice etc) eller som överordnad chef till den man delar med.
- 3b. *Delar formellt likställt*: några personer delar formellt samma chefposition på likställd nivå d v s att det inte finns någon formell rangordning cheferna emellan.
- 4a. *Delar i samledarskap*: några personer delar formellt samma chefposition på likställd nivå (d v s att det inte finns någon formell rangordning cheferna emellan) och alla typer av arbetsuppgifter – både formellt och i den praktiska vardagen – är helt eller i huvudsak gemensamma. Cheferna innehar samtidigt varsin tjänst.
- 4b. *Delar funktionellt*: några personer delar formellt samma chefposition på likställd nivå (d v s att det inte finns någon formell rangordning cheferna emellan) där arbetsuppgifter både formellt och i den praktiska vardagen i huvudsak är uppdelade. Cheferna innehar samtidigt varsin tjänst.
- 4c. *Övrigt likställt delande*: övriga former av delat ledarskap där några personer formellt delar samma chefposition på likställd nivå (d v s att det inte finns någon formell rangordning cheferna emellan). Detta är en blandgrupp där cheferna antingen delar på en tjänst eller i praktiken har gemensamma underansvar trots att de formellt har uppdelade underansvar.

När det sedan gäller hur förekomsten av delat ledarskap ser ut i dagens svenska arbetsliv visar forskarnas kartläggning att det finns en spridning över hela denna idealtypiska skala. Döös et als (2005) kartläggning belyser också svenska chefers erfarenheter av och inställning till delat ledarskap och genom studien framkommer såväl positiva som negativa aspekter. När det gäller de goda egenskaperna handlar dessa om såväl den egna chefsuppgiften som verksamheten. Forskarna sammanfattar de positiva aspekterna i elva teman⁶.

- i. *Stöd* – positiva effekter i termer av gemensamt ansvar, stabilitet, trygghet, minskad sårbarhet och delaktighet.
- ii. *Avlastning* – positiva effekter i termer av minskad arbetsbelastning, ersättning vid frånvaro, arbetsfördelning och avlastning.

⁵ Den förklarande sammanställningen är bearbetad efter Döös et als (2005, s 19f) ursprungliga framställning.

⁶ Sammanställningen är en bearbetning av Döös et als (2005, s 47-49) tematiska framställning.

- iii. *Arbetsglädje* – positiva effekter i termer av sådant som gör chefarbetet roligare, mer stimulerande, mer engagerande och mer kreativt.
- iv. *Kompetens* – positiva effekter i termer av ledningens ökade kunskaper och kompetens kring ledarskapet.
- v. *Beslutsfattande* – positiva effekter i termer av mer genomtänkta och snabbare beslut, bättre beslutsberedskap och kortare beslutsvägar.
- vi. *Problemlösning* – positiva effekter i termer av ledningens möjlighet att genom gemensam problemlösning resonera sig fram till alternativa lösningar.
- vii. *Infallsvinklar* – positiva effekter i termer av ledningens vidgade perspektiv, berikande olikhet och kompletterande synsätt.
- viii. *Begripa ihop* – positiva effekter i termer av ledningens ökade diskussionsutrymme, tillgång till bollplank och utrymme för gemensam reflektion.
- ix. *Medarbetarrelationer* – positiva effekter i termer av ökad tillgänglighet till ledningen för medarbetare, ökade kontaktytor i verksamheten och förbättrade relationer och lyhördhet gentemot medarbetarnas behov.
- x. *Verksamhetsresultat* – positiva effekter i termer av bättre effektivitet, möjlighet till kund- och verksamhetsanpassning och ökad flexibilitet.
- xi. *Ledarskap* – positiva effekter i termer av ett aktivt ledarskap och prestigelösa relationer inom ledningen.

När det gäller de mindre goda effekterna av det delade ledarskapet handlar även dessa om såväl den egna chefsuppgiften som verksamheten. Döös et al (2005) sammanfattar de negativa aspekterna i tolv teman⁷. De konstaterar samtidigt att det genomgående mönstret i de erfarenheter som framkommit genom kartläggning handlar om otydlighet i olika avseenden.

- i. *Otydlighet för cheferna själva* – negativa effekter i termer av oklarheter angående arbetsfördelning, gränsdragningsproblematik, missförstånd och oklara roller.
- ii. *Otydlighet och dubbla budskap* – negativa effekter i termer av oklarheter för medarbetare angående vem som bestämmer i vilka frågor, förvirring, dubbla och felaktiga budskap samt otydlig målbild i organisationen.
- iii. *Beslutsfattande* – negativa effekter i termer av oklara, långa och svåra beslutsvägar, kompromissbeslut, obeslutsamhet och ineffektivitet.
- iv. *Ansvarsfördelning* – negativa effekter i termer av otydligt ansvar, att saker "faller mellan stolarna", minskad kontroll och ifrånskyllande av ansvar.
- v. *Resurskrävande* – negativa effekter i termer av högre lönekostnader, dubbelarbete, ökad arbetsbelastning, ökad tidsåtgång genom behovet av fler möten.
- vi. *Konflikt och olikhet* – negativa effekter i termer av olika ledarstilar, konkurrens och rivaliteter samt skilda värdegrunder.

⁷ Sammanställningen är en bearbetning av Döös et als (2005, s 50-53) tematiska framställning.

- vii. *Dålig relation* – negativa effekter i termer av samarbetssvårigheter, olika inriktning hos cheferna och bristande personkemi.
- viii. *Spelas ut* – negativa effekter i termer av att medarbetare spelar ut de olika cheferna mot varandra och att personalen vänder sig till den ena eller den andra beroende på det svar man vill ha.
- ix. *Krav* – negativa effekter i termer av att det delade ledarskapet kräver samordning, förtroenden, omfattande kommunikation och strukturerat samarbete.
- x. *Nyhetens obehag* – negativa effekter i termer av delat ledarskap som mindre accepterat och svårbegripligt fenomen.
- xi. *Motivation* – negativa effekter i termer av sänkt motivation och minskade möjligheter till personlig utveckling för respektive chef.
- xii. *Ledarskap* – negativa effekter i termer av ett diffust, fragmenterat och handlingsförlamat ledarskap där det är svårt för respektive chef att ta egna beslut.

De positiva respektive negativa aspekter som redovisats ovan har i utvärderingen använts som utgångspunkt vid konstruktionen av det enkätformulär som sänts ut till berörd personal vid biblioteket i Kristianstad. De olika teman som tagits upp kommer också att fungera som grov ram vid bearbetningen av insamlat material samt presentationen av utvärderingens samlade resultat.

2. Metod | Strategiska ställningstaganden

2.1 Om utvärderingen

2.1.1 Utvärderingens syfte

En utvärdering är en aktivitet som genomförs i ett givet sammanhang för att uppnå ett specifikt syfte. Med utvärderingssyfte avses därför den tänkta användningen av utvärderingen inom det system där den tagits fram. Inom utvärderingsforskning används ofta en uppdelning i tre generella bakomliggande syften: kontrollerande, främjande samt kunskapsutvecklande. Den aktuella utvärderingen utgår från det första av dessa tre syften.

En utvärdering med ett *kontrollerande syfte* vill huvudsakligen undersöka om en planerad åtgärd vidtagits och sedermera lett till önskat resultat. Utvärderingen blir därmed ett redskap i vidare beslutsfattande.

Denna utvärdering syftar specifikt till att skapa underlag för beslut om fortsatt satsning på den ledarskapsmodell som tillämpats vid Kristianstads bibliotek under perioden 2004-2006.

2.1.2 Utvärderingens inriktning och tillämpad modell

Vad utvärderingen avser att göra är att analysera hur personal samt ledning vid biblioteket i Kristianstad uppfattat den ledarskapsmodell som tillämpats under försöksperioden. För detta ändamål genomförs denna utvärdering enligt *en anpassad variant av intressentmodell*.

En intressentutvärdering inriktas på att undersöka *attityder och erfarenheter* hos av verksamheten berörda aktörer med ett speciellt fokus på dessa personers förväntningar och krav (jfr Vedung 1998). Utvärderingen börjar med att identifiera vilka som har intressen i verksamhetens tillkomst, genomförande och konsekvenser för att sedermera studera aspekter av verksamhetens påverkan på dessa personer.

För denna utvärdering är det emellertid ej tal om någon intressentutvärdering i klassisk mening då utvärderingen inte kommer att beakta samtliga intressentgrupper. Exempelvis omfattas inte verksamhetens brukare av utvärderingen. Däremot utgår utvärderingen från attityder och erfarenheter hos grupper av berörda aktörer.

Intressentutvärderingen skiljer sig från målutvärdering då bedömningskriterierna inte utgår från de mål som formulerats för insatsen, utan från attityder hos berörda aktörer. Intressentutvärdering ger således svar på andra frågor och följaktligen ett annat beslutsunderlag än just målutvärdering. Det främsta argumentet till förmån för intressentutvärdering utgår från användbarheten för utvärderingens mottagare. Argumentet grundar sig i att utvärderingen – genom att utgå från faktiska farhågor hos projektets berörda aktörer – tenderar att penetrera problem som intressenterna känner ett direkt behov av att få utredda. Utvärderingen tenderar således att upplevas som mer relevant för avnämarna. Vidare förmår intressentmodellen att hantera oklara och osammanhängande mål på ett bättre sätt än exempelvis målutvärdering, samtidigt som modellen hör ihop med en intressegruppsdemokratisk syn på offentlig verksamhet (se Vedung 1998).

2.1.3 Bedömningskriterier

Bedömning är ett ofrånkomligt villkor då det handlar om utvärdering. Men värdering är en relativ verksamhet då bra eller dåligt är relativa begrepp som beror på måttstocken. En central fråga för varje utvärdering är därför vilka kriterier som styr bedömningen.

En utvärdering kan för sin bedömning utgå från *subjektiva* eller *objektiva* referensramar och denna utvärdering kommer att använda sig av den förstnämnda kategorin. Ett subjektivt värdeomdöme kan ses som en individuell åsikt om en fråga och en av de subjektiva referensramar som tillämpas inom utvärderingen utgår från *intressenternas behov och krav*. Ur detta perspektiv strävar utvärderingen efter att bedöma hur den granskade verksamheten motsvarar krav och förväntningar hos olika aktörer som berörs av insatsen.

I denna utvärdering kommer alltså försöket med delat ledarskap att bedömas utifrån de attityder som finns hos olika berörda aktörer, d v s medarbetare, chefer samt berörda politiker inom förvaltningen. Bibliotekets brukare omfattas dock inte av utvärderingen.

Utgångspunkt för bedömningen kommer vidare att tas i de teorier om delat ledarskap som presenterats tidigare i texten. De positiva och negativa aspekter som framförts kring det delade ledarskapet kommer sedermera att utgöra ramen för bedömningen av försöket med delat ledarskap vid biblioteket i Kristianstad.

2.2 Utvärderingens genomförande

Den samlade tid som utvärderingen fått till sitt förfogande uppgår till totalt en månads arbetstid fördelat under hösten 2006. Som en följd av den begränsade tiden har utvärderingens genomförande också anpassats efter dessa förutsättningar.

2.2.1. Webbenkät

Som inledande insats i utvärderingen genomfördes en internetbaserad enkätundersökning som utgår från de berörda personernas attityder till och erfarenheter från försöket med delat ledarskap vid Kristianstads bibliotek. Huvuddelen av frågorna i enkätformuläret är utformade med fasta svarsalternativ, men möjlighet ges även till öppna svar med utrymme för ytterligare kommentarer kring försöksperioden. Enkätens frågor finns även bifogade i Bilaga 1.

Vad gäller webbenkät som metod för materialinsamling har det i forskningslitteratur rapporterats om nackdelar i termer av att den personliga integriteten inte kan skyddas helt, att det kan förekomma tekniska problem, eller att nivån av datorvana kan variera och bidra till större bortfall (Dillman & Bowker 2001). Andra generella nackdelar kan vara att urvalsgruppen blir begränsad i och med att man endast når dem som har tillgång till Internet, samt att datainsamling med webbenkäter har visat sig vara beroende av design och layout då detta påverkar respondenternas beteende (Svensson 2006).

När det gäller den här aktuella utvärderingen är dock fördelarna med ett internetbaserat enkätformulär många. Enkelt utformade webbenkäter har många gånger visat sig ge hög svarsfrekvens samt mindre partiellt bortfall, men går framför allt snabbare att genomföra (Dillman et al 1998). En webbenkät kan kringgå höga administrativa kostnader i form av tryckkostnader, portoavgifter och påminnelser samtidigt som den tidsmässiga effektiviteten är hög då webbenkäter med fördel kan få data sammanställt i en databas (Archer 2003).

Frågorna i enkäten utformades med utgångspunkt i Döös et als (2005) sammanställning som refererats i anslutning till teorier om delat ledarskap. I Bilaga 1 finns enkätformuläret att läsa i sin helhet. Frågeformuläret är uppdelat upp i två delar där den första delen utgörs av

frågor som fokuserar de svarandes upplevelse av delat ledarskap vid biblioteket i Kristianstad. Svartalternativen utgörs här av en skala från 1 till 5 där de svarande ombads markera en siffra på skalan. 1 symboliserar här svartalternativet "*i liten utsträckning*" medan 5 representerar "*i stor utsträckning*". Den andra delen av frågeformuläret utgörs av ett antal påståenden som de svarande ombads ta ställning till. Även här utgörs svartalternativen av en skala från 1 till 5 där de svarande ombads markera en siffra på skalan. I detta fall symboliserar 1 "*stämmer inte alls*" medan 5 representerar alternativet "*stämmer helt*".

Enkäten riktades till den anställda vid biblioteket i Kristianstad samt de politiskt ansvariga i Kultur- och fritidsnämnden. De två cheferna vid biblioteket undantogs från enkätundersökningen. Totalt sändes enkäten ut via e-post till 47 personer. Utav dessa var fyra politiker och resterande 43 var anställda vid biblioteket. Totalt mottogs sedan 43 svar vilket innebär en svarsfrekvens på 91,5 %. Utav de svarande kan de sedermera även konstateras att samtliga fyra tillfrågade politiker besvarade enkäten och vidare totalt 39 av de anställda. Bland bortfallet av de anställda kan det även konstateras att en person avböjde att besvara enkäten med hänvisning till kort tid i organisationen.

2.2.2 Fokusgrupper

Fokusgrupper är en kvalitativt inriktad gruppintervju som ursprungligen använts för att göra marknadsundersökningar i näringslivet (Obert & Forsell 2001). Fokusgruppen kan definieras som en intervjuteknik som utvecklats för att användas i mindre grupper där syftet är att genom mer eller mindre guidade diskussioner adressera ett specifikt ämne som är av intresse för såväl gruppen som utvärderaren (Berg 1998).

Fördelarna med fokusgruppen som metod är att den är lätt att genomföra, att den är kostnadseffektiv samt att den ger svar på frågor som viktiga för både målgruppen och för utvärderaren (Obert & Forsell 2001). Förutom tillgången till idéer, åsikter, attityder och erfarenheter hos gruppdeltagarna ger gruppdiskussionen även utvärderaren ytterligare information i form av interaktionen mellan deltagarna (Berg 1998). Hur man i gruppen förhåller sig till varandra kan vara ett sätt att få vidare perspektiv på den information som ges. Samtidigt har erfarenheter visat att fokusgruppen tenderar att göra respondenternas åsikter mer extrema i jämförelse med de svar som ges vid exempelvis enkätundersökningar (ibid.). Därför fungerar de två metoderna också bra som komplement till varandra.

Inom ramen för denna utvärdering har tre fokusgrupper genomförts. De har omfattat ca en timme per tillfälle och vid fokusgrupperna har mönster och tendenser i resultaten av enkätundersökningen diskuterats. Detta har gjorts i syfte att ge ytterligare perspektiv på de kvantitativa data som har framkommit genom webbenkäten. Vid fokusgrupperna har även personalens upplevelser av enkätfrågorna diskuterats och då framför allt hur de tolkat de svartalternativ som använts samt vilka tidigare organisatoriska förhållanden de haft som referenspunkt då de uttalat sig om det delade ledarskapet.

2.2.3 Intervjuer

Utöver enkätundersökningen och fokusgrupperna har också en intervju med de två cheferna vid biblioteket genomförts för att få deras perspektiv på de synpunkter som framkommit genom webbenkäten. Då intervjun genomfördes innan fokusgrupper har synpunkterna härifrån inte diskuterats med cheferna.

3. Slutsatser | Samlade erfarenheter av det delade ledarskapet

I detta kapitel följer en redovisning av de resultat som framkommit under utvärderingen. Presentationen av slutsatserna från utvärderingen kommer att göras utifrån ett antal rubriker som tar sin utgångspunkt i de teorier kring delat ledarskap som diskuterades i inledningskapitlet. De rubriker som kommer att beaktas är *införandet av delat ledarskap, medarbetarrelationer, beslutsfattande, (o)tydlighet* samt *ledarskapet*.

Den enkätundersökning som genomförts och som utgör huvudsakligt underlag för diskussionen i detta kapitel riktades till såväl *anställda vid biblioteket* som *politiker i Kultur- och fritidsnämnden*. Genomgången nedan bygger emellertid primärt på de anställdas svar. Då slutsatserna även omfattar svaren från de berörda politikerna kommer detta tydligt att uttryckas i texten.

3.1 Införandet av delat ledarskap (och arbetslag)

En av de aspekter som inom implementeringsforskningen har lyfts fram som en avgörande faktor för utfallet av en reform är det fattade beslutets historiska bakgrund. Tanken med detta är att de processer som lett fram till att beslut fattats sedermera har stor påverkan på genomförandet. Några av de aspekter som har lyfts fram som intressanta i detta sammanhang kan sammanfattas enligt följande (se Vedung 1998, s 169):

- i) det allmänna stödet för insatsen från inblandade aktörer
- ii) den vikt och uppmärksamhet som insatsen ges då beslutet fattas
- iii) insatsens symboliska värde i förhållande till dess sakinriktade ambitioner
- iv) inblandade aktörers delaktighet i utformandet av insatsen

När det gäller beslutet om och sedermera genomförandet av försöket med det delade ledarskapet vid biblioteket i Kristianstad tycks också vissa problem finnas att diskutera där dessa punkter kan tjäna som vägledning.






När det gäller idén om det delade ledarskapet har det uppgetts att denna idé inledningsvis kommit från de två cheferna själva i samband med att de stött på teorierna kring denna modell och att dessa teorier har visat sig motsvara det arbetssätt som kommit att växa fram mellan dem. Detta framgår även av det tjänsteutlåtande som ligger till grund för beslutet om försöket. Bland personalen uppger emellertid många att de upplever sig ha saknat information om tankarna bakom ledarskapsmodellens införande, men kanske framför allt vad de önskade effekterna är med denna modell:

Största problemet med försöket är enligt min mening att det för personalen var oklart varför delat ledarskap infördes och framför allt att målet för den nya organisationen med delat ledarskap och arbetslag var mycket oklart (citat från enkätsvar).

Några målsättningar för vilka effekter man önskat uppnå genom försöket med delat ledarskap vid biblioteket har inte funnits för utvärderingen att förhålla sig till. Avsaknaden av uttryckta ambitioner med införandet av modellen har också påtalats vid fokusgrupperna, ett faktum som de anställda menar skapat en osäkerhet kring förutsättningarna för ledarskapet i organisationen. På frågan *"Har du en tydlig uppfattning om varför delat ledarskap införts*

vid biblioteket?" framkommer också en blandad bild om hur väl informerade de anställda säger sig vara gällande tankarna bakom det delade ledarskapet.

Tabell 3.1. Har du en tydlig uppfattning om varför delat ledarskap införts vid biblioteket?

Har du en tydlig uppfattning om varför delat ledarskap införts...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	9	 23,1 %
2	4	 10,3 %
3	11	 28,2 %
4	12	 30,8 %
5	3	 7,7 %
<i>Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"</i>	Totalt 39 svar	

På denna fråga uppger en tredjedel av personalen vid biblioteket att de i liten utsträckning haft en klar idé om varför den aktuella ledarskapsmodellen införts. Mot bakgrund av de redogörelser som kommit fram vid fokusgrupperna skulle också en slutsats vara att försöket med delat ledarskap varit mer förankrat på ledningsnivå än bland personalen, en uppfattning som vidare styrks av det faktum att tre av de politiker som svarat på enkäten istället svarat att de i stor utsträckning haft en klar uppfattning om varför modellen införts. Följande svar från enkäten bidrar till denna bild:

Som politiker har jag lyssnat på önskemål från olika människor inom biblioteksverksamheten och utifrån det varit med och fattat beslut om införandet av delat ledarskap (citat från enkätsvar).

Delat ledarskap bygger till stora delar på en idealmodell och betraktas ofta som en symbol för ett modernt ledarskap. För att modeller av denna karaktär ska ge bra effekt behöver de ofta analyseras och sedermera anpassas till den specifika omgivning där de är tänkta att tillämpas. Starkt knutet till modellen kring delat ledarskap är också idén om självstyrande arbetslag – även detta en modell av idealkaraktär. Samtidigt som delat ledarskap infördes genomfördes en organisationsförändring där verksamheten delades in i just arbetslag. En central fråga är då i vilken omfattning dessa modeller analyserats och anpassats till de effekter man velat uppnå vid biblioteket i Kristianstad.

Det har redan tidigare konstaterats att några uttryckliga målsättningar om önskvärda effekter inte tycks ha formulerats för försöksperioden. En mycket klar uppfattning som sprids via personalen på biblioteket är också att införandet av såväl det delade ledarskapet som organisering i form av arbetslag gått alltför hastigt fram. Denna uppfattning tar sig starkast uttryck i form av avsaknaden av tillräckliga konsekvens- och riskanalyser vid införandet av de respektive modellerna. När det gäller införandet av arbetslag upplever många detta förfarande som att en modell hämtades från en annan (större) biblioteksverksamhet och att denna modell sedan applicerades på biblioteksverksamheten i Kristianstad utan tillräcklig inventering av specifika förutsättningar och behov:

Modellen fanns i Helsingborg och man förde in oss i den modellen istället för att börja med oss (citat från fokusgrupp).

Alltför ofta är strukturen viktigare än innehållet, t ex arbetslagen som infördes utan att man först tagit hänsyn till de behov som finns i vår organisation. Ingen konsekvensanalys gjordes (citat från enkätsvar).

Personalens efterfrågan på konsekvens- och riskanalys tillsammans med den upplevda hastigheten under de initiala faserna är ett påtagligt frekvent tema i fokusgrupperna när det gäller såväl införandet av arbetslag som delat ledarskap:

Finns det ekonomiska resurser till att ha två chefer? Finns det tillräcklig sysselsättning till två chefer? Vart tog utvecklare-tjänsten vägen? Märklig tillsättning av tjänsterna från början, det var aldrig utannonserat, utan man kom enbart överens om att göra så (citat från enkätsvar).

Man ville ha mer gemenskap, ett bibliotek. Samtidigt fanns en vision om arbetslag och allt gick så fort. Vi har ingen vision med vad vi vill med arbetslagen (citat från fokusgrupp).

Det är lätt att som utomstående få uppfattningen att införandet av såväl delat ledarskap som organisering i arbetslag utgått från idealmodeller som inte i tillräcklig utsträckning "översatts" till de förutsättningar som råder vid biblioteket i Kristianstad. När det gäller införandet av arbetslag – vilket i sig inte är ett ämne för denna utvärdering, men som framstår som mycket tätt sammanlänkat med ledarskapsmodellen – tycks detta inte ha föregåtts av någon egentlig analys och anpassning. Det samma verkar gälla för det delade ledarskapet. Tillämpandet av denna modell vid biblioteket i Kristianstad tycks bygga på en idealbild av det delade ledarskapet som sedan anammats, men där någon analys och anpassning till rådande omständigheter inte beaktats i större omfattning. Framför allt verkar det saknas en klar beskrivning av vilka konkreta effekter som man under försöksperioden hoppas uppnå genom införandet av delat ledarskap. Då implementeringen av de båda modellerna löper parallellt skulle även en analys av hur dessa kan ses påverka varandra i såväl positiv som negativ bemärkelse kunna bidra med värdefull information inför det fortsatta arbetet.

3.2 Det delade ledarskapets effekter

3.2.1 Medarbetarrelationer

Ett område där delat ledarskap tidigare har visat sig kunna medföra positiva effekter är relationerna mellan ledning och medarbetare (Se Döös et al 2005). Denna faktor var också en del av bakgrunden till varför delat ledarskap infördes vid biblioteket i Kristianstad och då i synnerhet gällande avståndet mellan personal och verksamhetsledning. Därför har också utvärderingen fokuserat på ett antal aspekter som utgår från dessa relationer. En av de frågor som i synnerhet har angetts som bakomliggande orsak till varför det delade ledarskapet införts är medarbetarnas bristande tillgänglighet⁸ till ledningen för verksamheten. Därför ställdes också frågorna: *Anser du att tillgängligheten till arbetsledningen förbättrats som en följd av det delade ledarskapet?* samt *Anser du att*

⁸ Tillgänglighet är i sig ett mångfacetterat begrepp med många perspektiv där en generell definition kan vara "möjligheten att ta del av något eftersträvanvärt och/eller behövt" (Gustavsson 2003). Vidare kan t ex handikapprörelsens syn på tillgänglighet användas för att illustrera skillnaden i olika perspektiv. Här talar man i termer av *fysisk tillgänglighet* (anpassade strukturer), *kommunikativ tillgänglighet*, *informativ tillgänglighet* samt *psykosocial tillgänglighet* (attityder och bemötande) (Handikappförbunden 2006). Inför utvärderingen gjordes ingen uppdelning av begreppet tillgänglighet utifrån sådana perspektiv, vilket gör det svårt att i analysen bryta ned resultaten. Analysen tar således ett generellt grepp, men utgår liksom i övriga avseenden från attityder och erfarenheter hos berörda aktörer.

arbetsledningens närvaro i verksamheten förbättrats som en följd av det delade ledarskapet? Svaren på de två frågorna ger en något blandad bild av det delade ledarskapet som modell, dock med tonvikt åt det negativa hållet.

På frågan om tillgänglighet markerade totalt 41 % av personalen något av de två negativt laddade svarsalternativen. Samtidigt markerade en fjärdedel av personalen något av de positiva alternativen. Till denna något tudelade bild kommer alltså svaren på frågan om ledningens närvaro, och svaren på denna bidrar till att förstärka den till negativa tendensen i fråga om den upplevda tillgängligheten. Här angav 36 % av personalen det lägsta svarsalternativet. Till detta kommer ytterligare 20,5 % som angett det näst lägsta svarsalternativet, vilket alltså innebär att mer än hälften av personalen har förhållit sig negativt till denna fråga. Det är viktigt att hålla i åtanke att svaren på dessa frågor – och då i synnerhet avseende tillgänglighet – kan bero på vilken situation som den anställde hade innan det delade ledarskapet infördes. Modellen infördes delvis som ett svar på att delar av bibliotekets verksamhet – filialerna – hade ett alltför stort avstånd till sin närmaste chef då denne formellt utgjordes av förvaltningschefen. Övrig personal, som vid det tillfället var uppdelad i två delar, hade sin närmaste chef på betydligt närmare avstånd. Men även inom dessa grupper kan det finnas skillnader då det här handlar om två olika chefer med sinsemellan olika ledarskap. Någon möjlighet att särskilja bland dessa grupper finns inte i det statistiska materialet. Det är likväl så att det är en negativ bild som framträder – en bild som sedan förstärks genom fokusgrupperna.

Tabell 3.2. Anser du att tillgängligheten till ledningen har förbättrats sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att tillgängligheten till ledningen har förbättrats sedan...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	8	20,5 %
2	8	20,5 %
3	13	33,3 %
4	9	23,1 %
5	1	2,6 %
Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"	Totalt 39 svar	

Tabell 3.3. Anser du att arbetsledningens närvaro i verksamheten är bättre idag än innan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att arbetsledningens närvaro i verksamheten är bättre idag än innan...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	14	35,9 %
2	8	20,5 %
3	8	20,5 %
4	9	23,1 %
5	0	0 %
Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"	Totalt 39 svar	

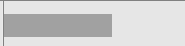




Hur kan då detta förklaras? Under utvärderingen, och då framför allt via fokusgrupperna, har ansatser till olika förklaringar framförts. Under det första halvåret efter att modellen med delat ledarskap införts var båda cheferna frånvarande under stor del av tiden på grund av ledarskapsutbildning och fortbildning som ingick i denna. Detta upplevs också av de allra flesta i personalen ha påverkat organisationen i allmänhet och ledningsfunktionen i synnerhet negativt då verksamheten befann sig i en uppbyggnadsfas av dels det delade ledarskapet, men även den nya organiseringen med arbetslag. Många anser att den otydlighet som rådde under detta inledande skede även kommit att påverka den fortsatta försöksperioden.

En tydligt uttalad poäng med det delade ledarskapet var att cheferna skulle kunna vara mer närvarande på bibliotekets filialer. Det står dock helt klart att detta inte har realiserats, vilket poängteras av såväl chefer som personal. Som en förklaring till detta anför cheferna det fokus som huvudbiblioteket krävt under den tid som det delade ledarskapet varit aktivt. Till detta framför emellertid personalen argument som att båda cheferna upplevs ha sin bakgrund vid huvudbiblioteket och att fokus därmed kommit att ligga på arbetet med denna avdelning.

När det gäller uppdelningen mellan huvudbibliotek och filial har det under utvärderingens gång blivit alltmer uppenbart att detta är en avgörande aspekt i bibliotekets verksamhet och en till synes aldrig sinande källa till problem av mer eller mindre allvarlig natur. Mycket av detta tycks handla om identitet och symbolik. Det har i många fall under utvärderingen påtalats att de två cheferna vid biblioteket i första hand upplevs identifiera sig med huvudbiblioteket och att detta blir synligt, och då i första hand för filialpersonalen, då det från ledningen talas om "vi på huvudbiblioteket". Det är uppenbart att det läggs stor vikt vid den semantiska innebörden av sådana utsagor, vilket i sin tur påverkar personalens upplevelse av relationen till ledningen.

För att ytterligare kunna analysera relationen mellan bibliotekets olika delar, och då mer specifikt personalens upplevelse av ledningens relation till bibliotekets respektive delar, ombads personalen att ta ställning till påståendet "*Bibliotekets olika delar behandlas lika av ledningen*". Svaren på denna fråga förstärker ytterligare bilden av en splittrad situation i biblioteksverksamheten. Utav de 38 personer som svarat har endast 2 personer, d v s 5 %, markerat ett positivt svarsalternativ. Istället har 61,6 % av de anställda angett ett negativt svar.

Tabell 3.4. *Bibliotekets olika delar behandlas lika av ledningen.*

Bibliotekets olika delar behandlas lika av ledningen	Antal svar	Svarsfördelning %
1	15	 38,5 %
2	9	 23,1 %
3	12	 30,8 %
4	1	 2,6 %
5	1	 2,6 %
Skalan går från 1="stämmer inte alls" till 5="stämmer helt"	Totalt 38 svar	

Det poängterades ovan att de anställda tidigare haft något olika situation avseende avståndet till den närmaste ledningen och att i synnerhet filialpersonalen hade ett alltför stort avstånd till sin närmaste chef. När det gäller filialbibliotekens personal lyfter de i detta avseende också fram en positiv effekt av dagens organisering. Då denna personalgrupp tidigare sorterade direkt under förvaltningschefen upplevde de anställda ofta att de drog sig för att aktualisera mindre allvarliga ärenden för sin chef. Då man tog kontakt med denne var det snarare i frågor (av huvudsakligen ekonomisk natur) som var i större behov av en lösning och där man själva kände att man inte ägde lösningen. Med dagens organisering upplever man att det finns möjlighet att diskutera även mindre akuta frågor med ledningen, även om detta samtidigt inte sägs vara direkt kopplat till att man träffar chefen oftare. Istället för ökad närvaro upplever man snarare att detta handlar om att möjligheten till kontakt är annorlunda idag:





Förvaltningschefen (författarens anm.) vände man sig bara till med ekonomi – allt annat tog man inte men det kan man ta med cheferna per telefon (citat från fokusgrupp).

Det har blivit lättare att vända mig till min chef, men de har inte den pejlen utåt (citat från fokusgrupp).

Även här står det dock klart att den faktiska närvaron i verksamheten och den därpå följande direkta kontakten upplevs som klart begränsad i och med att ledningens huvudsakliga fokus anses ha kommit att ligga på huvudbibliotekets verksamhet. Det är också svårt att se att denna effekt är direkt kopplad till just *delat ledarskap som modell*. Snarare torde detta hänga samman med att filialbiblioteken idag har en chef som organisatoriskt sett ligger närmare verksamheten och möjligheterna till kontakt därav har förändrats.

En fråga där modellen med delat ledarskap är svår att skilja från den ledarskapsstil som tillämpas vid biblioteket avser ledningens lyhörddhet gentemot de problem som uppstår i verksamheten. Denna lyhörddhet kan omfattas av ledningens förmåga att själv uppmärksamma sådana problem, men även en beredskap för att i dialog bemöta de problem som kan komma att aktualiseras av personalen. Svaren på frågan "Anser du att det delade ledarskapet inneburit att de två cheferna blivit mer lyhörda till de problem som kan uppstå i det dagliga arbetet?" ansluter också till den negativa bild som ovan har börjat tecknas.

Tabell 3.5. Anser du att det delade ledarskapet inneburit att de två cheferna blivit mer lyhörda till de problem som kan uppstå i det dagliga arbetet?

Anser du att ledningen blivit mer lyhörda till de problem som kan uppstå...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	12	 30,8 %
2	15	 38,5 %
3	10	 25,6 %
4	2	 5,1 %
5	0	0 %
Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"	Totalt 39 svar	

Svaren på frågan om lyhördhet kan ur ett perspektiv ses som en naturlig konsekvens av det som diskuterats ovan angående upplevelsen av ledningens tillgänglighet och närvaro i verksamheten. En bristande närvaro i verksamheten, och då i synnerhet vid filialbiblioteken, får också som naturlig följd att lyhördheten för de specifika problem som kan uppstå i dessa miljöer minskar. Ledningens lyhördhet är en fråga som också aktualiserats av personalen vid samtliga fokusgrupper. Samtalen vid dessa tillfällen indikerar också att det tycks finnas ett starkt missnöje i organisationen avseende hur ledningsfunktionen bemöter problem som lyfts fram av personalen. Detta hänger också samman med en fråga om huruvida stärkt makt för ledningsfunktionen kan framträda genom delat ledarskap.

Maktaspekten är en central faktor att beakta i anslutning till delat ledarskap där två ledare har ett gemensamt ansvar. Denna aspekt fanns inte med i enkätundersökningen, men har alltså kommit att aktualiseras via samtliga fokusgrupper. Det faktum att två personer bemannar samma ledningsfunktion kan bidra till en stärkt maktposition i förhållande till personalen, vilket också tycks ha blivit fallet vid biblioteket i Kristianstad då flera bland personalen har redogjort för upplevelsen av detta. Denna aspekt lyfts även fram på flera håll i de kommentarer kring det delade ledarskapet som förts fram via enkätundersökningen:





Två ledare värre än en vid konflikter, svårt att som enskild anställd möta två, psykologiskt övertag (citat från enkätsvar).

Att i ett sådant läge (konflikt med ledningen, författarens anm.) ha två chefer emot sig istället för en är fruktansvärt (citat från enkätsvar).

Denna bild av ökad makt för ledningen delas inte av alla anställda, men samtidigt har tillräckligt många synpunkter på maktkoncentrationen rapporterats som en följd av det delade ledarskapet för att det ska finnas anledning att framöver särskilt beakta denna fråga.

Sett till de resultat som diskuterats ovan finns anledning att förhålla sig något reserverat till det delade ledarskapets effekter för *relationerna mellan ledning och medarbetare* vid biblioteket i Kristianstad. I många fall är det en negativ tendens som utkristalliserar sig bland upplevelserna hos personalen. I enkäten ställdes också en direkt fråga kring relationen mellan personal och ledning. Svaren på denna fråga kan på många sätt sägas sammanfatta de resultat som ovan diskuterats, då det var en hög andel av personalen som gav ett negativt svar. Totalt angav drygt 60 % av personalen något av de negativa alternativen, medan endast 16 % förhöll sig positiva till frågan.

Tabell 3.6. Anser du att relationen mellan chefer och personal har blivit bättre som en följd av det delade ledarskapet?

Anser du att relationen mellan ledning och personal är bättre idag än innan...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	16	 42,1 %
2	7	 18,4 %
3	9	 23,7 %
4	6	 15,8 %
5	0	0 %
<i>Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"</i>	Totalt 38 svar	




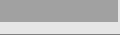

Här är det viktigt att ha i åtanke att det är svårt att med utvärderingens ramar säga om det uteslutande är delat ledarskap som modell som är orsaken till denna negativa bild, eller om personliga relationer/ledarstil eller organisering i arbetslag kan vara bidragande faktorer och i så fall på vilket sätt. Det finns i utvärderingen ingen möjlighet att ge svar i detta avseende, men det är en central fråga för den fortsatta diskussionen kring organiseringen av ledningsfunktionen vid biblioteket i Kristianstad. Om modellen med delat ledarskap även fortsättningsvis ska tillämpas finns anledning att på allvar analysera modellens betydelse för relationerna mellan ledning och medarbetare. Oavsett orsakerna till den negativa bild som framträder i enkäten visar svaren tillsammans med intrycken av fokusgrupperna att det finns ett missnöje bland personalen i fråga om relationerna i organisationen. Detta är något som behöver beaktas i det vidare arbetet med organiseringen av bibliotekets verksamhet.

3.2.2 Beslutsfattande






En punkt som är framträdande i Döös et als (2005) sammanställning över tidigare erfarenheter av delat ledarskap är *beslutsfattande*. Detta är något som lyfts fram i såväl positiva som negativa termer då delat ledarskap anses kunna leda till mer genomtänkta och snabbare beslut, bättre beslutsberedskap och kortare beslutsvägar. Men det har också ansetts kunna generera oklara, långa och svåra beslutsvägar, kompromissbeslut, obeslutsamhet och därpå följande ineffektivitet. När det gäller det delade ledarskapet vid biblioteket i Kristianstad är det en något delad bild som framträder i detta avseende, i synnerhet då svaren på många av frågorna tenderar att vara neutrala.

Svaren på de tre frågorna "*Anser du att ledningen fattar mer genomtänkta beslut idag än innan det delade ledarskapet infördes?*", "*Anser du att ledningen fattar snabbare beslut idag än innan det delade ledarskapet infördes?*" samt "*Anser du att det tar längre tid för ledningen att fatta beslut idag än innan det delade ledarskapet infördes?*" redovisas i tabeller nedan. Det samlade intrycket från svaren på dessa frågor utgörs av en tämligen neutral bild. Här är det dock intressant att notera att svaren från de tillfrågade politikerna skiljer sig något från dem som getts av personalgruppen. När det gäller frågan om man anser att ledningen fattar mer genomtänkta beslut markerade tre av de fyra svarande politikerna ett positivt svarsalternativ. Detta går något emot personalgruppens samlade svar där totalt mer än hälften angav något av de negativa alternativen. När det sedan gäller frågan om man anser att ledningen fattar snabbare beslut är denna skillnad emellertid utjämnad. Detsamma gäller frågan om man anser att det tar längre tid att fatta beslut, men där visar svaren generellt på ett mer positivt resultat. En tolkning av detta skulle vara att det delade ledarskapet inte har medfört snabbare beslut, men att det inte heller har bidragit till att det tar längre tid.







Tabell 3.7. Anser du att ledningen fattar mer genomtänkta beslut idag än innan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen fattar mer genomtänkta beslut idag än innan...	Antal svar	Svarsfördelning %	
			
1	11		28,2 %
2	9		23,1 %
3	16		41,0 %
4	3		7,7 %
5	0		0 %
<i>Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"</i>	Totalt 39 svar		

Tabell 3.8. Anser du att ledningen fattar snabbare beslut idag än innan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen fattar snabbare beslut idag än innan...	Antal svar	Svarsfördelning %	
			
1	8		18,6 %
2	15		37,2 %
3	11		30,2 %
4	5		13,9 %
5	0		0 %
<i>Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"</i>	Totalt 39 svar		

Tabell 3.9. Anser du att det tar längre tid för ledningen att fatta beslut idag än innan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att det tar längre tid för ledningen att fatta beslut idag än innan...	Antal svar	Svarsfördelning %	
			
1	2		5,1 %
2	11		28,2 %
3	18		46,2 %
4	6		15,4 %
5	2		5,1 %
<i>Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"</i>	Totalt 39 svar		

I anslutning till frågorna avseende beslutsfattande finns även anledning att diskutera medarbetarnas upplevelse av ledningsfunktionens förmåga att lösa de olika problem som kan uppstå i organisationen. I detta perspektiv ställdes frågan "Anser du att de två cheferna blivit bättre på att resonera sig fram till alternativa lösningar på problem sedan det ledarskapet infördes?". Denna fråga kompletteras vidare med en fråga där personalen ombes ta ställning till påståendet "Cheferna berikar varandras idéer med olika perspektiv".

Tabell 3.10. Anser du att de två cheferna blivit bättre på att inbördes resonera sig fram till alternativa lösningar på problem sedan det ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen har blivit bättre på att inbördes resonera...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	6	15,4 %
2	14	35,9 %
3	16	41,0 %
4	3	7,7 %
5	0	0 %
Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"	Totalt 39 svar	

Tabell 3.11. Cheferna berikar varandras idéer med olika perspektiv.

Cheferna berikar varandras idéer med olika perspektiv	Antal svar	Svarsfördelning %
1	7	17,9 %
2	9	23,1 %
3	16	41,0 %
4	7	17,9%
5	0	0 %
Skalan går från 1="stämmer inte alls" till 5="stämmer helt"	Totalt 39 svar	

Tanken med dessa frågor var att kunna få en bild av huruvida det faktum att ledningsfunktionen bemannas av två personer upplevs ha fått några konsekvenser för sättet att ta sig an problem. Svaren ger också en till stora delar samstämmig bild. Tabellerna ovan visar på en något negativ tendens i fråga om dynamiken i det delade ledarskapet. Denna tendens kompletteras också av synpunkter som förts fram vid fokusgrupperna och de uppfattningar som presenterats där bidrar till en nyansering av siffrorna ovan. Vid fokusgrupperna har det vid återkommande tillfällen konstaterats att de två cheferna anses vara tämligen lika i sitt sätt att resonera, en samstämmighet som i sin tur upplevs påverka utvecklingen av verksamheten:






De ska vara samstämda, men vi trodde att de skulle vara olika (citat från fokusgrupp).

De är för lika och bekräftar därigenom bara varandra, istället för den utvecklande dynamik som uppstår mellan två personer som inte är helt lika (citat från enkätsvar).





De är för mycket samma person – de är för lika (citat från fokusgrupp).

Det faktum att man bland personalen anser att de två cheferna är präglade av samma ledarstil upplevs vidare förstärka deras individuella egenskaper. Detta anses av många också få konsekvenser för den maktrelaterade aspekt av delat ledarskap som berörts ovan. Men framför allt har samstämmigheten upplevts motverka den dynamiska spänning som antas uppstå då två personer delar på samma ledningsfunktion. Svaren på de två frågorna "Anser du att ledningen fått nya infallsvinklar på hur verksamheten ska bedrivas sedan det delade ledarskapet infördes?" samt "Anser du att det delade ledarskapet bidragit till en kreativare ledning av bibliotekets verksamhet?" förstärker vidare den negativa tendensen avseende detta förhållande.

Tabell 3.12. Anser du att ledningen fått nya infallsvinklar på hur verksamheten ska bedrivas sedan det delade ledarskapet infördes?





Anser du att ledningen fått nya infallsvinklar på hur verksamheten...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	12	 30,8 %
2	9	 23,1 %
3	9	 23,1 %
4	7	 17,9 %
5	1	 2,6 %
Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"	Totalt 38 svar	

Tabell 3.13. Anser du att det delade ledarskapet bidragit till en kreativare ledning av bibliotekets verksamhet?

Anser du att det delade ledarskapet har bidragit till en kreativare ledning...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	12	 30,8 %
2	9	 23,1 %
3	12	 30,8%
4	5	 12,8 %
5	0	0 %
Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"	Totalt 38 svar	

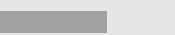



Avslutningsvis ställdes även de mer specifikt inriktade frågorna "Anser du att ledningen har blivit bättre på att lösa problem som har med bibliotekets verksamhet att göra sedan det delade ledarskapet infördes?" samt "Anser du att ledningen har blivit bättre på att lösa problem som har med arbetsplatsen att göra sedan det delade ledarskapet infördes?". Dessa frågor ställdes i syfte att kunna särskilja mellan dessa två dimensioner.

Tabell 3.14. Anser du att ledningen har blivit bättre på att lösa problem som har med bibliotekets verksamhet att göra sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen har blivit bättre på att lösa problem...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	11	 28,2 %
2	11	 28,2 %
3	11	 28,2 %
4	5	 12,8 %
5	0	0 %
<i>Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"</i>	Totalt 39 svar	

När det gäller frågan om att lösa problem som utgår från bibliotekets verksamhet följer personalens svar samma mönster som vid frågorna ovan. Som i många andra avseenden gäller även här att de tillfrågade politikernas svar skiljer sig från personalgruppens då tre av de fyra politikerna har svarat positivt, medan en stor del av personalgruppen förhåller sig mer negativt. När det sedan gäller frågan om problem i anslutning till arbetsplatsen är denna skillnad utjämnad, till stor del därför att politikerna förhåller sig mer reserverade i frågan.

Tabell 3.15. Anser du att ledningen har blivit bättre på att lösa problem som har med arbetsplatsen att göra sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen har blivit bättre på att lösa problem...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	15	 38,5 %
2	10	 25,6 %
3	12	 30,8 %
4	2	 5,1 %
5	0	0 %
<i>Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"</i>	Totalt 39 svar	

Av de 39 personer bland personalen som svarat på frågan är det 25 medarbetare, eller drygt 64 %, som markerat ett negativt svarsalternativ. Av samtalen i fokusgrupperna framgår också att många medarbetare upplever att ledningens besluts- och handlingskraft har minskat sedan det delade ledarskapet infördes:

Det är mycket vänta och se, vi måste höra med den andre (citat från fokusgrupp).

Många av de synpunkter som personalen förmedlat i anslutning till beslutsfattande och problemlösning hänger också samman med tydlighet i fråga om direktiv, mandat i olika avseenden – en otydlighet som många gånger uppfattats som handlingsförlamande för verksamheten.

3.2.3 (O)tydlighet

Nästa punkt som upptar stor del av Döös et als (2005) sammanställning angående delat ledarskap är *tydlighet*. Detta gäller särskilt då chefer som tillämpat delat ledarskap beskriver på vilka sätt delat ledarskap har varit problematiskt. I deras redogörelse är otydlighet ett allmänt tema samtidigt som det knyts till ansvar, till ledarskap och till kommunikation. En sådan otydlighet har kunnat göra sig gällande för såväl anställda som organisationer i sin helhet. Utvärderingen av delat ledarskap vid biblioteket i Kristianstad visar att det även här finns problem som hänger samman med otydlighet i olika avseenden.

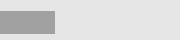



En fråga som naturligt uppstår då två personer delar på en ledningsfunktion är vem det egentligen är som bestämmer i olika avseenden. Döös et als (2005) sammanställning visar att det kan te sig svårt för personalen att veta vem som är chef och de facto bestämmer. Detta kan också bidra till att medarbetare känner sig osäkra på vem de ska kontakta i olika ärenden och att de inte alltid vet vem de ska gå till. I enkätundersökningen ombads personalen ta ställning till påståendet *"Jag vet vilken chef jag ska vända mig till i olika frågor"*.

Tabell 3.16. *Jag vet vilken chef jag ska vända mig till i olika frågor.*

Jag vet vilken chef jag ska vända mig till i olika frågor	Antal svar	Svarsfördelning %
1	10	 25,6 %
2	10	 25,6 %
3	14	 35,9 %
4	5	 12,8 %
5	0	0 %
<i>Skalan går från 1="stämmer inte alls" till 5="stämmer helt"</i>	Totalt 39 svar	

Svaren på denna fråga visar att mer än 50 % av personalen markerat ett negativt svarsalternativ, vilket antyder att den otydlighet som är allmänt förekommande i anslutning till delat ledarskap även märks vid biblioteket i Kristianstad. Detta bygger alltså på personalens upplevelser, men av de tillfrågade politikernas svar framträder ett betydligt positivare svar. En slutsats av detta, med reservation för det begränsade underlaget bland politikerna, skulle således vara att tydligheten utåt har ökat som en följd av det delade ledarskapet. Samtidigt skulle dock tydligheten inåt gentemot personalen ha minskat. Av fokusgrupperna har det också framkommit att upplevelsen av otydlighet hos personalen i denna fråga är tämligen utbredd. Att denna otydlighet uppstått, åtminstone under inledningen av försöksperioden, bekräftas också av de två cheferna. Inledningsvis var det tänkt att det delade ledarskapet skulle innebära ett delat ansvar i alla frågor. Denna tanke har dock efter hand fått revideras och det kommit att utvecklas en viss funktionell uppdelning mellan cheferna. Huruvida denna uppdelning klargjorts för personalen har dock inte framgått under utvärderingen.

Tabell 3.17. *Det är tydligt vem av cheferna som fattar beslut i vilka frågor.*

Det är tydligt vem av cheferna som fattar beslut i vilka frågor	Antal svar	Svarsfördelning %
1	8	 20,5 %
2	16	 41,0 %
3	12	 30,8 %
4	3	 7,7 %
5	0	0 %
<i>Skalan går från 1="stämmer inte alls" till 5="stämmer helt"</i>	Totalt 39 svar	

Även i anslutning till frågan om vem av cheferna som fattar beslut i vilka frågor framträder samma upplevelse av otydlighet som ovan. Här är två aspekter intressanta att notera. Dels är tendensen ytterligare något mer negativ än vid frågan om vem man vänder sig till. Dels är de tillfrågade politikerna mer negativt inriktade i svaren på denna fråga. Även om en viss uppdelning i fråga om arbetsuppgifter uppges ha skett under försöksperioden framstår det likväl klart att personalen upplever en otydlighet angående hur beslutsprocesserna ser ut vid biblioteket och vem som egentligen fattar beslut i olika frågor:

Svårt att svara på vissa frågor om hur cheferna diskuterar sinsemellan, vilken beslutsgång nu jämfört med tidigare etc. Jag upplever ledningen som sluten – vet inte vad de diskuterar, vad "som kommer" (citat från enkätsvar).

Otydligheten i fråga om vem det är som beslutar i olika avseenden utgår dock inte enbart från organisationens formella beslutsgång utan även från relationen mellan de två chefer som delar ledarskapet. Det har genom fokusgrupperna förmedlats en bild av att personalen efter hand fått en uppfattning av vilken chef som *kommunicerar* de beslut som fattats i olika frågor, men de omständigheter under vilka som besluten *fattas* upplevs som tämligen oklara:

Man har lärt sig vem som svarar i vilka frågor, det har man lärt sig – men det är otydligt vem som fattar beslut (citat från fokusgrupp).

I detta finns en klar nyansskillnad där en konsekvens blir att det är svårt för personalen att veta när ett beslut faktiskt har fattats i individuell dialog med någon av cheferna. Det har genom fokusgrupperna rapporterats om exempel där medarbetare har uppfattat att beslut fattats men att detta i praktiken inte varit fallet. Detta blir också en fråga om vilket mandat respektive chef har att faktiskt fatta beslut i olika frågor utan att först samråda med den andre. Under utvärderingen har det med eftertryck visat sig att en betydligt klarare fördelning av chefernas ansvarsområden efterfrågas av personalen:

Det måste bli mera tydligt vem som har ansvaret för vilka frågor (citat från enkätsvar).

Denna bild har framträtt genom såväl fokusgrupper som enkätundersökning. Då personalen i den senare ombads ta ställning till påståendet "*Jag vet vilket mandat respektive chef har i olika frågor*" var det liksom i svaren på föregående fråga en tydligt negativ bild som framträdde. Totalt var det knappt 70 % av personalen som angav ett negativt

svarsalternativ, varav mer än 40 % angav det mest negativa alternativet. Anmärkningsvärt är att ingen bland personalen markerade ett positivt svarsalternativ.

Tabell 3.18. Jag vet vilket mandat respektive chef har i olika frågor.

Jag vet vilket mandat respektive chef har i olika frågor	Antal svar	Svarsfördelning %
1	17	43,6 %
2	10	25,6 %
3	11	28,2 %
4	0	0 %
5	0	0 %
Skalan går från 1="stämmer inte alls" till 5="stämmer helt"	Totalt 38 svar	

Att en otydlighet framträtt i anslutning till ledningens arbetsuppgifter, mandat och ansvarsområden som en följd av modellen med delat ledarskap är mycket påtagligt. Det står klart att det från början funnits en ambition att det delade ledarskapet skulle utgå från ett samledarskap i alla ledningens funktioner, vilket innebär att *"några personer delar formellt samma chefposition på likställd nivå och alla typer av arbetsuppgifter – både formellt och i den praktiska vardagen – är helt eller i huvudsak gemensamma"* (Döös et al 2005, s 20). Det tycks emellertid ha blivit klart för de som berörts av försöksperioden – såväl inom ledningen som bland personalen – att denna tanke inte har varit möjlig att realisera. En funktionell indelning har också efter hand börjat utkristallisera sig i ledningens faktiska arbete. Inför det fortsatta arbetet står det klart att tydliggörandet av de respektive chefernas roller, uppgifter och ansvar är av avgörande vikt. Detta blir klar inte minst genom de förslag på förändringar som föreslås via enkätundersökningen. Bland annat har det föreslagits:

- tydligare uppdelning mellan cheferna.
- tydligare struktur i ledningens arbete
- tydliga delegationer
- ett tydligare ledarskap
- klara uppdelningar så att man vet vilken chef man ska vända sig till.
- tydligare arbetsfördelning mellan cheferna
- tydligare mandat i beslutsfattande mellan chefer och arbetslag
- vem man ska vända sig till med olika frågor bör bli tydligare.
- det måste bli mera tydligt vem som har ansvaret för vilka frågor.

Mot bakgrund av det som diskuterats ovan kan det klart konstateras att ökad tydlighet i ett antal avseenden är ett nödvändigt fokus för det fortsatta arbetet med att utveckla organiseringen av ledningsfunktionen vid biblioteket i Kristianstad.

3.2.4 Ledarskapet

Det område där delat ledarskap tycks ha kunnat bidra med störst positiva effekter relaterar till ledningsfunktionen i sig och då framför allt avseende arbetssituationen för respektive

chefer. Döös et al (2005, s 57) konstaterar att *"beskrivningar av vad som är bra med att dela handlar framförallt om stöd och minskad sårbarhet, om avlastning i arbetsbördan och att ha ett bollplank (...) och om att chefsarbetet blir roligare"*. Denna bild tycks även stämma in på hur försöket med ledarskapsmodellen fallit ut vid biblioteket i Kristianstad. En uttalad poäng med modellen delat ledarskap är att arbetssituationen för de personer som innehar chefpositioner ska avlastas. Detta perspektiv är också något som de två bibliotekscheferna i Kristianstad förmedlar som positivt. Det som de i synnerhet lyfter fram är känslan av att kunna vara borta från verksamheten, om det så är i form av ledighet eller av annan orsak, utan att behöva fundera på om löpande angelägenheter blir lidande. På detta sätt ökar också möjligheterna till återhämtning för cheferna under perioder av ledighet. Samtidigt öppnas en möjlighet för cheferna att delta vid möten och andra sammanträden utan att detta får direkta negativa konsekvenser för verksamheten. Hur detta i praktiken hanteras av ledningen får dock ses som en läroprocess där förmågan att navigera i ett sådant system utvecklas efter hand. De signaler som kommer från cheferna själva är att man under försöksperiodens gång börjat inse vilka sammanhang som endast kräver närvaro från endera chefen och vilka sammanhang som kräver deltagande från båda två. När det gäller ledningens deltagande i olika sammanhang finns emellertid en uppfattning hos personalen om att båda cheferna i alltför stor utsträckning deltar i sammanhang där detta ej skulle behövas. Denna synpunkt framträder i synnerhet i anslutning till svaren på frågan i enkäten som formulerades *"Anser du att de två cheferna på ett bra sätt täcker upp för varandra vid frånvaro och sjukdom?"*. Svaren visar dock samtidigt på att personalen är delad i sina uppfattningar.

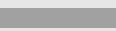


Tabell 3.19. Anser du att de två cheferna på ett bra sätt täcker upp för varandra vid frånvaro och sjukdom?

Anser du att de två cheferna på ett bra sätt täcker upp för varandra...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	3	7,7 %
2	12	30,8 %
3	14	35,9 %
4	9	23,1 %
5	1	2,6 %
<i>Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"</i>	Totalt 39 svar	

Svaren på frågan visar en blandad bild, men tillsammans med intrycket från fokusgrupperna i denna fråga är ändå tämligen positivt. Det bestående intrycket i fråga om det delade ledarskapets effekter för chefernas arbetssituation är också positivt. Framför allt är det samtalet med cheferna som ger vid handen att arbetssituationen för dessa och den därpå följande arbetsglädjen påverkats klart positivt av det delade ledarskapets införande.






Vidare står det tämligen klart att personalen upplever samarbetsklimatet mellan de två bibliotekscheferna som mycket gott. Detta blir tydligt genom de frågor i enkätundersökningen som beaktar detta perspektiv och i synnerhet då personalen ombads ta ställning till påståendet *"Cheferna har lätt för att samarbeta med varandra"*. I svaren var det ett mycket övertygande positivt resultat som framträdde. Faktum är att det inte var någon av de tillfrågade som markerade ett negativt alternativ.

Tabell 3.20. *Cheferna har lätt för att samarbeta med varandra.*






Cheferna har lätt för att samarbeta med varandra	Antal svar	Svarsfördelning %
1	0	0 %
2	0	0 %
3	17	 43,6 %
4	17	 43,6 %
5	4	 14,2 %
Skalan går från 1="stämmer inte alls" till 5="stämmer helt"	Totalt 38 svar	

Även då personalen ombads ta ställning till påståendet "Det finns en rivalitet mellan cheferna" framträdde denna klart positiva bild även om några få förhållit sig jakande till formuleringen. Samma resultat gäller påståendet "Cheferna har en prestigelös relation till varandra".

Tabell 3.21. *Det finns en rivalitet mellan cheferna.*

Det finns en rivalitet mellan cheferna	Antal svar	Svarsfördelning %
1	11	 28,2 %
2	11	 28,2 %
3	14	 35,9 %
4	2	 5,1 %
5	1	 2,6 %
Skalan går från 1="stämmer inte alls" till 5="stämmer helt"	Totalt 39 svar	

Tabell 3.22. *Cheferna har en prestigelös relation till varandra.*

Cheferna har en prestigelös relation till varandra	Antal svar	Svarsfördelning %
1	2	 5,1 %
2	4	 10,3 %
3	18	 46,2 %
4	10	 25,6 %
5	5	 12,8 %
Skalan går från 1="stämmer inte alls" till 5="stämmer helt"	Totalt 39 svar	

Samspelthet och god personkemi anses vara en nödvändig förutsättning då det handlar om delat ledarskap. I Döös et als (2005, s 53) sammanställning kan man läsa följande synpunkter om i fråga om de krav som modellen ställer på de berörda cheferna:

Kräver mycket kommunikation mellan ledarna. Kräver att man är oerhört samspelade, måste vara oerhört tajta. Det kräver att man har ett bra samarbete. Det krävs att man har förtroende för varandra. (...) Kräver strukturerat samarbete. Man måste ha samma visioner, annars går det inte. Man får inte ha olika mål. Kräver väldigt bra samarbete och ungefär samma grundsyn.

Den bild som framträder genom utvärderingen är att detta nödvändiga samspel också existerar mellan cheferna vid biblioteket i Kristianstad. Detta blir tydligt då svaren på de frågor som beaktar personalens upplevelse av relationen mellan cheferna är tydligt positiva.

Utöver den relationsmässiga aspekten bör även cheferna styras av ungefär samma grundsyn i sitt ledarskap. Ätminstone är detta något som berörs i citatet ovan. I enkätundersökningen ställdes även frågan *"Anser du att de två cheferna har gemensamma värderingar när det gäller hur biblioteket ska ledas?"*. Den positiva bild som börjat tecknas ovan framträder även i detta avseende.

Tabell 3.23. *Anser du att de två cheferna har gemensamma värderingar när det gäller hur biblioteket ska ledas?*

Anser du att ledningen har gemensamma värderingar när det gäller ...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	3	7,7 %
2	6	15,4 %
3	16	41,0 %
4	12	30,8 %
5	0	
<i>Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"</i>	Totalt 39 svar	





Där svaren tenderar att gå åt det negativa hållet handlar snarare om ledarskapets betydelse för styrningen av bibliotekets framtida verksamhet. Detta märks framför allt i anslutning till påståendet *"Cheferna drar åt olika håll i frågor som rör bibliotekets verksamhet"* där svaren visar på en tydlig dragning åt det negativa hållet.

Tabell 3.24. *Cheferna drar åt olika håll i frågor som rör bibliotekets verksamhet.*

Cheferna drar åt olika håll i frågor som rör bibliotekets verksamhet.	Antal svar	Svarsfördelning %
1	5	12,8 %
2	15	38,5 %
3	16	41,0 %
4	3	7,7 %
5	0	0 %
<i>Skalan går från 1="stämmer inte alls" till 5="stämmer helt"</i>	Totalt 39 svar	

Denna negativa vinkling förstärks sedan ytterligare genom svaren på frågan "Anser du att de två cheferna har en gemensam vision kring vad de vill uppnå med verksamheten?". Där blir den negativa tendensen än mer tydlig. I anslutning till detta ska det emellertid återigen poängteras att det är mycket svårt att skilja på olika faktorer som i sig kan förklara hur personalen svarat på denna fråga. I detta sammanhang kan såväl det delade ledarskapet som övriga ledarskapsinriktade faktorer ha påverkat hur resultatet utfallit.

Tabell 3.25. Anser du att de två cheferna har gemensamma värderingar när det gäller hur biblioteket ska ledas?

Anser du att ledningen har en gemensam vision kring vad de vill uppnå...	Antal svar	Svarsfördelning %
1	9	 23,1%
2	5	 12,8 %
3	17	 43,6 %
4	6	 15,4 %
5	0	0 %
<i>Skalan går från 1="i liten utsträckning" till 5="i stor utsträckning"</i>	Totalt 39 svar	

Personalens upplevelse av otydliga visioner är ett framträdande inslag i såväl fokusgrupperna som i enkätundersökningen. Synpunkter som framkommit genom fokusgrupperna är bland annat att det varit svårt att skapa sig en uppfattning kring vad man vill uppnå med det delade ledarskapet, men även om exempelvis organiseringen i arbetslag. Ur detta perspektiv är det många som efterlyser en tydligare styrning och ledning av bibliotekets verksamhet utifrån specifikt uttalade visioner. I enkätundersökningen är det framför allt i fritextsvaren som personalens upplevelse av oklarhet förmedlas. Här kan man bland annat läsa följande:

Cheferna måste bli tydligare med sina mål och visioner med verksamheten (citat från enkätsvar).

Chefernas vision för verksamheten bör förmedlas till personalen så att det finns gemensamma mål att arbeta mot (citat från enkätsvar).

Jag saknar en tydlig vision om vart Biblioteken i Kristianstad skall sträva. Cheferna har inte delgivit oss sina tankar om vart de vill driva verksamheten (citat från enkätsvar).

När det gäller det delade ledarskapets effekter för ledarskapet och dess uttryckssätt vid biblioteket i Kristianstad kan det således konstateras att en av de största vinsterna med införandet av modellen ligger i just chefernas egen arbetssituation. Detta har visat sig handla om tillgången till någon att bolla idéer med, om att ha ett stöd i det vardagliga arbetet men framför allt om att kunna få avlastning i den ofta utsatta position som en mellanchefer befinner sig i. Det har också framkommit att personalen upplever samarbetet mellan cheferna som klart positivt. Samtidigt har det dock visat sig att det delade ledarskapet inte upplevts ge några egentliga effekter i fråga om tydliggörande av tankar och idéer – visioner – för hur det framtida arbetet vid biblioteket, eller för den delen modellen med delat ledarskap, ska te sig i framtiden.

4. Avslutande diskussion | Summering och en framåtblick

Efter redovisningen av resultaten från utvärderingen kan det konstateras att det är en till stora delar blandad bild som framträder. I en hel del avseenden skiljer sig svaren åt kring de frågor som ställts inom ramen för utvärderingen. Detta gäller exempelvis ledningsfunktionens beslutsfattande och dess därtill relaterade förmåga att lösa problem. I andra avseenden, och då framför allt i fråga om relationerna inom ledningsfunktionen och arbetsituationen för de två cheferna, har det framkommit en tydligt positiv bild av delade ledarskapets effekter. Samtidigt har det visat sig finnas områden där det delade ledarskapet snarare upplevs ha renderat negativa effekter. Detta berör tydlighet i olika sammanhang, men framför allt avseende ledningsfunktionens roller, mandat, arbetsuppgifter och ansvarsfördelning. Men även gällande relationerna mellan ledningen och medarbetarna vid biblioteket framkommer en negativ bild.

Det bör göras en reservation i fråga om möjligheterna att inom ramen för denna utvärdering dra långtgående slutsatser angående det delade ledarskapets förtjänster vid biblioteket i Kristianstad. Det har visat sig vara ytterst svårt att hålla isär ett antal olika faktorer som var och en för sig kan påverka svaren på de frågor som utvärderingen försöker besvara. Detta har framför allt framkommit via fokusgrupperna och de faktorer som åsyftas är *det delade ledarskapet som modell, de anställdas personliga relationer till cheferna/ledarskapstil* samt *den organisationsmodell med arbetslag* som sjösattes samtidigt som det delade ledarskapet infördes. Dessa tre aspekter kan tillsammans, men också var för sig, ha påverkat hur de anställda vid biblioteket har svarat på de frågor som egentligen avser att beröra det delade ledarskapet:

En del av min negativa kritik beror inte på det faktum att ledarskapet är delat, utan på hur ledarskapet fungerar i vår organisation. Och det problemet kan jag inte särskilja (citat från enkätsvar).

Svårigheterna att hålla isär dessa olika aspekter har också gjort att delar av diskussionerna vid fokusgrupperna har kommit att handla om ledarskapsstilar samt om organisationen av bibliotekets verksamhet och då i synnerhet arbetslagens funktion. Uppdraget för utvärderingen har dock varit inriktat på det delade ledarskapet som modell.

Det går alltså att finna såväl positiva som negativa attityder gentemot det delade ledarskapet beroende på vilka delar av dess effekter som granskas och ur vilket perspektiv. De olikartade synpunkterna kan också bero på vem i organisationen som tillfrågas. Att det finns delade åsikter bland personalen framgår tydligt då de i enkätundersökningen ombetts svara på frågan *"Anser du att försöket med delat ledarskap vid biblioteksverksamheten ska permanentas?"*. Av svaren framgår att det är en tämligen jämn fördelning mellan de i personalen som anser att det delade ledarskapet bör fortsätta och de som anser att försöket ska avbrytas. Totalt har strax över hälften av de som svarat på frågan angett att de tycker att modellen med delat ledarskap bör avvecklas. Samtidigt är den andra hälften uppdelad i två grupper där knappt 15 % av personalen säger sig kunna se en fortsättning utifrån hur modellen fungerar i dagsläget. Den resterande gruppen, totalt en knapp tredjedel av personalen, skulle snarare vilja se vissa modifieringar inför en fortsatt tillämpning.

Tabell 4.1. Anser du att försöket med delat ledarskap vid biblioteksverksamheten ska permanentas?

Anser du att försöket med delat ledarskap vid biblioteksverksamheten ska...	Antal svar	Svarsfördelning %
<i>Ja – på samma sätt som det är organiserat idag</i>	5	14,7 %
<i>Ja – men med vissa förändringar</i>	11	32,4 %
<i>Nej - det bör avvecklas</i>	18	52,9 %
PERSONAL	Totalt 34 svar	

Att uppfattningarna skiljer sig åt beroende på vem som tillfrågas visar sig också då personalens svar sätts i relation till hur de tillfrågade politikerna svarat på samma fråga. Det har tidigare i texten visats på fall där politikerna generellt haft en mer positiv hållning till det delade ledarskapets effekter än personalgruppen. Detta gäller exempelvis på fråga om hur väl informerad man anser sig vara om varför det delat ledarskapet införts, synen på ledningens beslutsfattande samt upplevelsen av hur de två cheferna sinsemellan fördelat olika uppgifter. På frågan om huruvida delat ledarskap även fortsättningsvis ska tillämpas vid biblioteksverksamheten kan vi också se att de tillfrågade politikerna förhåller sig klart mer positiva än personalgruppen.

Tabell 4.2. Anser du att försöket med delat ledarskap vid biblioteksverksamheten ska permanentas?

Anser du att försöket med delat ledarskap vid biblioteksverksamheten ska...	Antal svar	Svarsfördelning %
<i>Ja – på samma sätt som det är organiserat idag</i>	3	75,0 %
<i>Ja – men med vissa förändringar</i>	1	25,0 %
<i>Nej - det bör avvecklas</i>	0	0 %
POLITIKER	Totalt 4 svar	

Dessa skillnader i svarsbeteende antyder att det perspektiv från vilket man betraktar det delade ledarskapet till stor del avgör vilken inställning man har till värdet av denna modell. Det har tidigare poängterats, i synnerhet i anslutning till diskussionen om modellens betydelse för upplevelsen av tillgänglighet samt ledningens närvaro i verksamheten, att personalens syn på det delade ledarskapets effekter kan bero på vilken situation man haft innan försöket inleddes. En anledning till att försöket initierades var att filialverksamheten vid biblioteket hade ett alltför stort avstånd till sin närmaste chef. Samtidigt hade emellertid övrig personal sin närmaste chef på betydligt närmare avstånd, vilket av naturliga skäl kan medföra skillnader i synen på det delade ledarskapets effekter. Men även inom dessa olika grupper har det visat sig finnas skillnader i synen på ledarskapsmodellen och dess värde för biblioteksverksamheten.

På frågan om man anser att försöket med delat ledarskap ska permanentas fanns i anslutning till svarsalternativet *"Ja – men med vissa förändringar"* även utrymme för de svarande att ge förslag på i vilka avseenden man anser att tillämpningen av modellen skulle behöva modifieras. Bland dessa förslag framträdde också ett mycket tydligt mönster – nämligen *ökad tydlighet*. Detta är också den enskilda aspekt som lämnat det mest bestående intrycket under arbetet med utvärderingen. En oklarhet vid initieringsfasen kring

vad man tänkt att försöksperioden skulle generera för effekter och på vilket sätt detta skulle ske tycks även ha präglat den vidare implementeringen av det delade ledarskapet. Någon analys av det delade ledarskapets negativa aspekter tillsammans med en medföljande beredskap för hantering av dessa tycks inte ha genomförts. En tydligare planering av genomförandet av försöksperioden skulle troligtvis ha kunnat motverka stora delar av de negativa effekter som utvärderingen visat på.

Döös et al (2005) konstaterar genom sin studie kring delat ledarskap att modellen riskerar att medföra ett fragmenterat, otydligt och handlingsförlamat ledarskap. Det står efter utvärderingen klart att dessa negativa effekter i varierande utsträckning också har uppkommit vid biblioteket i Kristianstad. Här bör därför tilläggas att dessa effekter inte nödvändigtvis hänger samman med hur modellen tillämpats vid biblioteket i Kristianstad utan kan ligga inbäddade i modellen i sig. Hur ett delat ledarskap tenderar att fungera i praktiken utifrån principen att alla typer av arbetsuppgifter ska vara helt eller i huvudsak gemensamma – d v s samledarskap – och vilka negativa effekter detta kan ge upphov till är känt sedan tidigare. Inom ledarskapsforskningen har det också utvecklats en kritik mot modellen som utgår från just dessa aspekter. Det är därför viktigt att hålla i åtanke att denna modell, lika lite som någon annan modell av idealtypskaraktär, inte bör appliceras på ett givet sammanhang utan att först anpassas till de specifika förutsättningar som råder i denna miljö.

Utvärderingen visar på att en noggrann anpassning av det delade ledarskapets principer till rådande omständigheter vid biblioteksverksamheten inte tycks ha ägt rum. Om man beslutar sig för att fortsätta med delat ledarskap som modell vid biblioteket i Kristianstad torde detta således vara ett naturligt steg i den vidare bearbetningen. I ett sådant arbete bör även organiseringen av bibliotekets övriga funktioner beaktas. Parallellt med införandet av det delade ledarskapet löper exempelvis den organisationsförändring som genomförts med en indelning av bibliotekets verksamhet i arbetslag. Då implementeringen av detta system löper parallellt med införandet av den delade ledarskapsmodellen skulle en analys av hur dessa båda modeller kan komma att påverka varandra i såväl positiv som negativ bemärkelse kunna bidra med värdefull information inför det fortsatta arbetet.

Vidare finns anledning att även beakta ledarskapets övriga dimensioner i en fortsatt planering av det delade ledarskapets tillämpning. En aspekt som under arbetet med utvärderingen har visat sig vara i behov av vidare analys är det delade ledarskapets betydelse för relationerna mellan ledning och medarbetare vid biblioteket och kanske framför allt för den faktiska alternativt upplevda makt som det delade ledarskapet tilldelar ledningen i förhållande till personalen. Den *symboliska* förstärkningen av ledningen riskerar ur ett sådant perspektiv att bli till en källa för ökade konflikter på arbetsplatsen. Att detta är ett angeläget område att analysera vidare står klart i form av de negativa resultat som framkommit i fråga om det delade ledarskapets upplevda effekter för relationerna mellan ledning och medarbetare.

Sammantaget kan utvärderingen klart konstatera att ökad tydlighet i ett antal avseenden är ett nödvändigt fokus i det fortsatta arbetet med organiseringen av ledningsfunktionen vid biblioteket i Kristianstad. Om delat ledarskap även fortsättningsvis ska tillämpas vid biblioteksverksamheten torde det finnas anledning att överväga en anpassning av modellen till förmån för ett funktionellt delat ledarskap med för cheferna i huvudsak uppdelade arbetsuppgifter snarare än ett samledarskap med gemensamt ansvar i alla avseenden. Det står efter utvärderingen klart att ett tydliggörande av de respektive chefernas roller, uppgifter och ansvar är av avgörande vikt. Ett sådant klargörande bör rimligtvis ske utifrån

biblioteksverksamhetens specifika behov som följer på dess särskilda karaktär i form av en synnerligen mångfacetterad och komplex verksamhet.

Källor | Referenser

- Archer, M T (2003) "Web-based Surveys". I: *Journal of Extension*. Vol. 41, Nr 3.
- Berg, B L (1998) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn & Bacon.
- Dillman, D & Bowker, D (2000) *An Experimental Evaluation of Left and Right Oriented Screens for Web questionnaires*. Paper presenterat vid "Annual Meeting of the American Association for Public Opinion Research". Portland, Oregon.
- Dillman, D & Tortora, R & Confradt, J & Bowker, D (1998) *Influence of Plain vs. Fancy Design on Response Rates for Web Surveys*. Pullman: Social and Economic Research Center, Washington State University.
- 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*. Arbetsliv i omvandling 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- 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.
- Gustavsson, L (2003) *Tillgänglighet för funktionshindrade*. Information från webbsida: http://www.skane.hso.se/upload/2003/thomas/dokument/tillganglighet_lars_g.ppt. 2006-11-27.
- Handikappförbunden (2006) *Vad menas med tillgänglighet?* Information från webbsida: <http://www.hso.se/start.asp?sida=536>. 2006-11-27.
- Obert, C & Forsell, M (2000) *Fokusgrupp - ett enkelt sätt att mäta kvalitet*. Höganäs: Kommunlitteratur.
- Svensson, M (2006) *Fördelar och nackdelar med Webbenkäter*. Stencil. Malmö: Arbetslivsinstitutet.
- Vedung, E (1998) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Wilk, S (2005) *Det delade ledarskapet*. Uppsats. Kristianstad: Beteendevetenskapliga institutionen, Kristianstad högskola.

Till berörd personal vid biblioteket i Kristianstad

Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling för att bidra till ett arbetsliv med goda villkor. Arbetslivsinstitutet har under hösten fått i uppdrag av Kultur- och fritidsförvaltningen att utvärdera det försök med delat ledarskap som genomförts vid biblioteket i Kristianstad under tiden 2004-2006. I uppdraget ingår analysera hur personal och ledning vid biblioteket uppfattat den ledarskapsmodell som tillämpats under försöksperioden.

Utvärderingen är tänkt att genomföras i två steg. Först kommer samtliga som berörs av försöket med delat ledarskap – d v s ledning, politiker samt all personal vid biblioteket – att tillfrågas genom ett webb-baserat enkätformulär för att därigenom ge sin syn på den ledarskapsmodell som tillämpats. Anvisningar till hur detta formulär fylls i kommer att sändas ut via e-post under vecka 40 och besvaras därefter via internet.

För att utvärderingen bättre ska förstå de resultat som framkommer genom enkäten planeras även för tre fokusgrupper. På grund av den begränsade tid som utvärderingen har till sitt förfogande finns ingen möjlighet att samtala med alla berörda personer. Därför genomförs istället fokusgrupper som är en kvalitativt inriktad gruppintervju. För att på bästa sätt fånga upp de olika uppfattningar som kan finnas kring försöket med delat ledarskap har jag för avsikt att vända mig till arbetslagen vid biblioteket. I första hand kommer de personer som fungerar som gruppleddare att ombes delta, men respektive arbetslag kommer även att ombes utse ytterligare två personer. Fokusgrupperna kommer alltså att bestå av representanter från samtliga arbetslag och beräknas ta 1-1,5 timme i anspråk. Jag ber härmed att få kontakta gruppleddarna för vidare hjälp med planeringen av fokusgrupperna.

Då utvärderingen är avslutad hoppas jag på att få komma till verksamheten för att berätta om och diskutera de resultat som framkommit. Till dess vill jag ta tillfället i akt att be er svara på den enkät som går ut om några veckor. En utvärdering är ett bra verktyg för utveckling och era synpunkter är mycket värda i en sådan process.

Hälsningar

Joakim Tranquist

Bilaga 2 | Frågeunderlag för webbenkät

Bakgrundsfrågor:

Är du:	Man	Kvinna		
Är du:	Anställd vid biblioteket	Politiker i kultur- och fritidsnämnden		
Hur länge har du arbetat vid biblioteket?	< 2 år	2-5 år	> 5 år	
Hur gammal är du?	- 29	30 - 39	40 - 49	50 -

Frågor med svarsalternativ på skalan "i liten utsträckning" till "i stor utsträckning":

Anser du att de två cheferna på ett bra sätt täcker upp för varandra vid frånvaro och sjukdom?

Anser du att ledningen fattar mer genomtänkta beslut idag än innan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att det delade ledarskapet har bidragit till en kreativare ledning av bibliotekets verksamhet?

Anser du att avståndet mellan förvaltningsledningen och arbetsplatsen är mindre idag än innan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningens engagemang för verksamheten har ökat sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen har blivit bättre på att lösa problem som har med bibliotekets verksamhet att göra sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen blivit mer lyhörda till de problem som kan uppstå i det dagliga arbetet sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen har gemensamma värderingar när det gäller hur biblioteket ska ledas?

Anser du att tillgängligheten till ledningen har förbättrats sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen fattar snabbare beslut idag än innan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att biblioteket har blivit bättre på att anpassa sig till allmänhetens förväntningar som sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att arbetslagen har möjlighet att påverka hur verksamheten ska utformas?

Anser du att ledningens kompetens i fråga om arbetsledning har utvecklats sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att arbetsledningens närvaro i verksamheten är bättre idag än innan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen fått nya infallsvinklar på hur verksamheten ska bedrivas sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen har blivit bättre på att lösa problem som har med arbetsplatsen att göra sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att det tar längre tid för ledningen att fatta beslut idag än innan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att informationen till personalen om vad som händer i verksamheten har förbättrats sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att relationen mellan ledning och personal är bättre idag än innan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att du får bättre feedback kring utfört arbete idag än innan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att biblioteksledningen får bättre gehör för sina idéer gentemot förvaltningsledningen sedan det delade ledarskapet införts?

Anser du att ledningen har blivit bättre på att inbördes resonera sig fram till alternativa problemlösningar sedan det delade ledarskapet infördes?

Anser du att ledningen har en gemensam vision kring vad de vill uppnå med verksamheten?

Har du en tydlig uppfattning om varför delat ledarskap införts vid biblioteket?

Påståenden med svarsalternativ på skalan "stämmer inte alls" till "stämmer helt":

Jag vet vilken chef jag ska vända mig till i olika frågor.

Cheferna berikar varandras idéer med olika perspektiv.

Det delade ledarskapet innebär att jag måste diskutera samma sak med olika chefer vid olika tillfällen.

Cheferna har en prestigelös relation till varandra.

Jag vet vilket mandat respektive chef har i olika frågor.

Missförstånd uppstår ofta som en följd av oklarheter kring vem av cheferna som gör vad.

Bibliotekets olika delar behandlas lika av ledningen.

Det är tydligt vem av cheferna som fattar beslut i vilka frågor.

Det finns en rivalitet mellan cheferna.

Cheferna drar åt olika håll i frågor som rör bibliotekets verksamhet.

Jag får samma svar på samma fråga oavsett vilken av chefer jag vänder mig till.

Jag väljer medvetet vilka ämnen jag tar upp med respektive chef beroende på vilket svar jag vill ha.

Cheferna har lätt för att samarbeta med varandra.

Jag har lika stort förtroende för respektive chef.

Cheferna tvingas ofta kompromissa när de fattar beslut om verksamheten

Avslutande fråga med fasta svarsalternativ:

Anser du att försöket med delat ledarskap vid biblioteksverksamheten ska permanentas?

Ja – på samma sätt som det är organiserat idag

Ja – med vissa förändringar, nämligen...

Nej – det bör avvecklas

Öppen fråga med övriga kommentarer