

## Distribuerat ledarskap över organisations- och systemnivåer: förekomst, former och förutsättningar för attraktiva och hållbara arbeten i äldreomsorgen

Lotta Dellve, Gunnar Gillberg, Andrea Eriksson, Monica Bäck Andersson, Caroline Hasselgren Bune, Magdalena Elmersjö, Daniel Seldén.

### Populärvetenskaplig sammanfattning

Inom äldreomsorgen är utveckling av former av distribuerat ledarskap (DL) en av de mest vanliga satsningarna. Detta projekt ger ett tydligt bidrag, baserat på riklig empiri, till det vetenskapliga kunskapsfältet om distribuerat ledarskap. För praktiker bidrar projektet till exempel på vägar för utveckling av arbetsförhållanden som distribuerar inflytande, kontroll och ledarskap till medarbetare i äldreomsorgen och brukare. Studien har identifierat former av distribuerat ledarskap inom äldreomsorgen samt dessas förutsättningar och betydelse för attraktivitet i arbetet, hälsorelaterad hållbarhet och engagemang. Studien har också undersökt hur praktiker för ökad autonomi och inflytande har betydelse för äldre omsorgspersonals intention att stanna i arbetet och på arbetsplatsen.

Projektet har haft en kvantitativ och en kvalitativ ansats som senare i projektet alltmer integrerades. Medarbetarenkät distribuerades till alla äldre (55+), anställda i Göteborgs Stad (2019) och Umeå kommun (2020). En chefsenkät distribuerades i Göteborgs Stad och i ett slumpmässigt urval av 33 kommuner 2020 med uppföljning 2021. Den kvalitativa datainsamlingen med intervjuer och observationer har skett under 2021-2023 vid 10 enheter i fem kommuner.

Resultat från projektet visar att DL och medarbetares ökade inflytande över beslut i arbetet är ett prioriterat utvecklingsområde, särskilt bland mer operativa chefer och utvecklingsledare. DL har gått hand i hand med satsningar utvecklingen av tillitsbaserad ledning och styrning av offentlig sektor med syfte att öka brukare, medarbetare och organisationers kapabilitet, dvs förmågor att på ändamålmässiga sätt hantera och ha inflytande över befintliga resurser. Tillit mellan chefer och medarbetare tycks också ge större utrymme för samarbeten och samskapande i mer komplicerade utvecklingsarbeten.

I de kvantitativa analyserna identifierades att DL samvarierade med indikationer på brukares, anställda och organisationers kapabilitet. För att åstadkomma DL i praktiken var god och förtroendefull samverkan mellan enhetschef och medarbetare (som var kunniga, samarbetande, ansvarstagande) samt organisatoriska satsningar betydelsefullt. Resultaten pekade också på att det är troligt att distribuerat ledarskap, och de relationer i arbetsgruppen som möjliggör det, ömsesidigt och positivt förstärker varandra. Medarbetarnas engagemang i ledarskapsaktiviteter stärkte generellt deras positiva upplevelser av arbetet (arbetstillfredsställelse och uppfattning om attraktiv arbetsplats). Arbetstillfredsställelsen och viljan att vara delaktig i beslutsprocesser och ledningsfunktioner förstärkte också varandra. Det fanns inga statistiska samband mellan grad av DL och överbelastning eller gruppdynamiska problem. Stöd från egen chef hade betydelse för enhetschefers engagemang och involvering i ett distribuerat ledarskap medan organisatoriska styrningsbrister skapade tids- och logikkonflikter som var mer svåra att hantera. Ett en sådan situation med bristande stöd från organisation och överordnade skulle snarare kunna ge upphov till ett mer ”dumpande” ledarskap, men mer forskning behövs om detta.

I projektet undersöktes också vilken betydelse en ökad autonomi och inflytande innebar för anställdas tankar om pension och att stanna eller byta jobb. Äldre anställda i äldreomsorgen angav att deras främsta skäl till tidigare pension var att de vill ha mer fritid, att arbetet blivit för krävande och att de inte orkar arbeta längre. Skäl att arbeta längre var ekonomiska och/eller att arbetet gav livet innehåll och mening, att de tycker om arbetet och vill ägna sig åt det så länge de kunde. Att ha självständighet att kunna göra anpassningar av arbetet hade betydelse för pensionspreferens men i äldreomsorgen

fanns jämförelsevis minst möjligheter till att kunna göra generella eller individuella anpassningar av arbetet utifrån behov. Autonomi i arbetet modererade också pensioneringspreferenser, och särskilt för dem med dålig hälsa. Ekonomiska incitament var också betydelsefullt för avsikten att stanna.

De kvalitativa analyserna visade att det inte finns bara en modell utan flera olika förhållningssätt till DL vilket också skapar olika former av DL. Följande förhållningssätt identifierades i våra fallstudier: Ett dialogorienterat förhållningssätt; Ett värde- och idéorienterat förhållningssätt; Ett lärande förhållningssätt och Ett resursorienterat förhållningssätt. Dessa innebar olika grader av formalisering och involvering av anställda i utveckling av DL. Viktiga kontextuella faktorer påverkade, såsom att kunna välja specifika former för DL inklusive grad av ansvar, ett nära ledarskap, att kunna utvecklas professionellt och möjligheter lära tillsammans med kollegor. Omställning till distansarbete hade också betydelse för utvecklingen av digitala arbetsformer för DL.

*Mekanismer som gynnade utvecklingen mot DL var:*

- Hängivna och drivande verksamhetsnära chefer, med en tydlig forskningsbaserad idé
- Chefer med ett coachande förhållningssätt
- Väl fungerande självstyrande grupper med en samsyn kring verksamheten mål
- Internaliserade kärnvärden med fokus på kärnuppgiften
- Relationsskapande åtgärder som i syfte att utveckla tillit och gemensam förståelse
- Ekonomiska incitament som innebär kontroll över överskott i verksamheten
- Aktivt stöd från centrala individer på andra systemnivåer, t ex politiker.

*Mekanismer som motverkar utvecklingen mot DL:*

- Konflikter mellan olika systemnivåer i organisationen
- Hög personalomsättning och höga sjuktal
- Hög arbetsbelastning och begränsade resurser
- En medarbetarkultur med en mer negativ syn på ett utökat ansvarstagande som sträcker sig bortom traditionellt vårdarbete
- Låg grad av samsyn kring kärnvärden och verksamhetsutveckling
- Upplevd obalans mellan ökat ansvarstagande och ersättning.

I den sammanvägda analysen ser vi att utveckling mot DL kan ske i olika former och med olika mål, att engagemang att utveckla fungerande former tycks påverkas av intentionen med och anledningen till utvecklingen, varifrån initiativ togs liksom satsningens form, takt, omfattning och vilket handlingsutrymme som ges till omsorgspersonal för omdöme, ansvar och delaktighet. Likaså påverkas genomförandet av samverkan mellan organisatoriska nivåer, där fokusriktningen tydligt är kärnverksamheten. I uppstarts- och uppföljningsarbetet behövs därför en kritisk blick på huruvida det finns förutsättningar för distribuerat ledarskap. De sammantagna resultaten pekar också på att en mer gynnsam utveckling av DL karakteriserades av ett lärandeklimat som också kommunicerade och speglade förutsättningar, behov och mål mellan organisationsnivåer. Utveckling mot en mer lärande organisation är därför troligen det viktigaste i en förändringsprocess mot att distribuera ledarskapet. Genom våra studier har centrala dimensioner för att skapa ett mer hållbart distribuerande ledarskap i praktiken identifierats och en utvärderingsmodell föreslås att använda under planering och uppföljningen av utvecklingen mot mer distribuerande former av ledarskap.

Resultaten har presenterats vid ett stort antal konferenser, på webinarer och som praktisk handledning via Centrum för Global HRM's websida ([www.cghrm.se](http://www.cghrm.se)).

## Innehåll

1. Projektets syfte och bakgrund .....	4
Inledning .....	4
Syfte .....	4
Teoretisk bakgrund och tidigare studier om distribuerat ledarskap.....	5
En förändrad ledarroll .....	5
Former och praktiker av distribuerat ledarskap.....	5
Praktiker av distribuering i ledarskapet .....	6
Sammanhang och betydelser i utveckling av ett distribuerat ledarskap .....	7
Medarbetares ledarskap .....	8
Chefers och anställdas organisatoriska förutsättningar för DL .....	9
2. Projektets genomförande - Metodik .....	10
Studiedesign .....	10
Kvantitativ datainsamling och analysarbeten .....	10
Kvalitativ datainsamling och analysarbeten .....	10
3. Uppnådda resultat.....	13
Kvantitativa resultat .....	13
Resultat från kvalitativa fallstudier .....	18
Sammanvägd analys och diskussion .....	24
Förlängt arbetsliv – rekommendationer.....	26
Metodik: styrkor och begränsningar.....	27
4. Genomförda insatser för att resultaten ska komma till praktisk användning .....	29
5. Publikationer, presentationer och annan spridning inom projektets ram .....	29
Vetenskapliga publikationer (inkl rapporter och bokkapitel).....	29
Vetenskapliga presentationer (vetenskapliga konferenser och nätverk) .....	30
Presentationer och annan spridning inom projektets ram.....	30
6. Referenser.....	32

Appendix A Information om resultat från enkäter till deltagande kommuner

# 1. Projektets syfte och bakgrund

## Inledning

Mot bakgrund av den ökande medellivslängden i världen finns det en växande oro för framtiden för vård och omsorg i många länder, inklusive Sverige. Detta beror inte minst på förväntade nedskärningar i skatteintäkter och ökande personalbrist inom välfärdssektorn. Utmaningar som dessa har drivit fram ledarskapsreformer som syftar till att mobilisera medarbetarnas engagemang och främja attraktiva jobb. Till exempel har distribuerat ledarskap, där ledarens ansvar fördelas och delas mellan teammedlemmarna, blivit allt vanligare under de senaste decennierna. Trots detta finns det fortfarande begränsad kunskap om huruvida och hur organisatoriska förhållanden påverkar första linjens chefers benägenhet, förmåga och förutsättningar att distribuera inflytande och kontroll.

I utvecklingen av mer attraktiva arbeten och hållbara verksamheter i äldreomsorgen betonas praktiker som ger utrymme för omdöme och inflytande över beslut bland verksamma i kärnverksamheten. Detta kan ses som en del i en utveckling som drivits utifrån olika ideal kring och betydelser av tillit och delaktighet i arbetet. I de nordiska länderna har forskning om inflytande, delegerat ansvar och lärande i arbetet varit kännetecken sedan 60-talet och kallas ibland ”den nordiska modellen”.

Behov av stärkt tillit och ökat handlingsutrymme för anställda i kärnverksamheter har delvis växt fram som en motkraft och kontrast till den hårdare styrningen av offentlig sektor som utvecklades sedan slutet på 80-talet. I samband med att stärka ideal om tillit och inflytande har former av ledarskap som distribuerar kontroll och ledarskap över kärnarbetet, och möjligheter till ansvarstagande och engagemang, diskuterats i termer av distribuerat ledarskap (DL).

Inom ledarskapsforskningen kan en tendens skönjas mot en mer samskapande relation mellan formella ledare och anställda utan ledarfunktion. Den formella ledaren ses, i utveckling av ledarskapsteorier, inte längre som den ensamme hjälten. Ledarskap ses i allt högre grad istället som interaktion, relationer och former av DL. I dessa får aspekter av makt, initiativ, och sammanhang för DL betydelse samt medarbetares handlingsutrymme. Likaså har organisatoriska förutsättningarna betydelse.

Utvecklingen av ett mer distribuerat ledarskap har skett i olika sammanhang och får olika betydelser i sitt sammanhang (Liljenberg, 2015). Det finns fler studier om DL från länder som utvecklat policy om former för mer tillitsbaserad styrning som distribuerar utrymme för bedömningar nedåt i organisationen. Till exempel har sådana reformer skett under det senaste decenniet i England, Australien, Danmark och Sverige. Utvecklingen har också skett för att möta utmaningar i personalförsörjningen i offentlig sektor, för att engagera och attrahera anställda med önskvärd kompetens. På verksamhetsnivå är det framför allt inom skolforskningen som teorier och praktiker om DL utvecklats, men det finns också exempel på studier av DL inom vård och omsorgsverksamhet.

Vilken betydelse har då ett distribuerat ledarskap i äldreomsorgen? Även om majoriteten av studier inom DL har fokuserat den teoretiska utvecklingen, finns idag få empiriska studier som indikerar betydelse av DL för inflytande, engagemang och motivation att stanna på arbetet.

## Syfte

Studien syftade till att identifiera former av distribuerat ledarskap inom äldreomsorgen samt dess samvariationer och betydelser för attraktivitet i arbetet (motivation att söka anställning i äldreomsorgen, stanna och arbeta också trots högre ålder och/eller nedsatt hälsa, personalomsättning), hälsorelaterad hållbarhet (hälsa, sjukfrånvaro) och engagemang. Två ”övergripande hypoteser” var formulerade i projektplanen och undersöktes i studierna: (1) Organisatoriska förutsättningar, organisering och ledarskapspraktiker med distribuerat inflytande över vardagliga beslut ökar attraktivitet och hållbarhet i arbetet; (2) Lärandeklimat- och personalcentrerat stöd över organisation- och systemnivåer (i motsats till överbelastning/överbelastade, hårt kontrollerade arbetsuppgifter) är viktiga förutsättningar.

Studiens övergripande målet har varit att bidra till kunskap om vägar för hållbart och attraktivt arbete bland anställda genom att fördela kontroll och ledarskap till medarbetare som arbetar i den nära vården och omsorgen. Detta har skett genom att undersöka och identifiera hur organisatoriska arrangemang, stödjande villkor och praxis – när det gäller fördelning av kontroll och ledarskap – påverkar motivation, lärande, intention att stanna/sluta och personalens hållbarhet. Särskilt fokus har varit studier av konkreta former för distribution av ledarskap, t.ex. lokala ledningsgrupper. Aspekter kopplade till olika former

av DL har analyserats noggrant genom organisatoriska fallstudier och upprepade enkäter. Projekt bidrar därmed med kunskap som, om den används väl, har potential att öka attraktiviteten och hållbarheten i jobb inom äldreomsorgen.

### Teoretisk bakgrund och tidigare studier om distribuerat ledarskap

Distribuerat ledarskap (DL) kan ses som en konkretisering av tillitsbaserad styrning och ledning (Dellve, 2021) och innebär att ge större uppmärksamhet och utrymme för medarbetares ledning och ansvar över sitt arbete. I satsningar mot mer distribuerat ledarskap fokuseras samskapandet snarare än chefskapet. För utveckling av former och praktiker inom DL har dess sammanhang och organisatoriska förutsättningar betydelse.

### En förändrad ledarroll

Traditionell ledarskapsteori fokuserar ofta ledarens inflytande över anställda, att utföra handlingar som ledaren eller organisationen beslutat. Från det perspektivet hade anställda ett beroendeförhållande till ledaren och till styrningen av verksamheten som därmed har makt och auktoritet över den anställde. Med ett sådant fokus på ledarskap blir ledaren fokuserad som individ.

Problemen med att tillskriva ett överdrivet värde till en person är emellertid flera. För ledaren själv kan det vara så ensamt på tronen att det blir svårt att ens formulera sitt behov av stöd (Dellve & Wikström, 2009; Tengelin 2012). Att ha rollen som den heroiska ledaren är ofta en balansakt och inte så lätt. I ett vidare perspektiv blir problemen med att ensidigt fokusera på individuella ledares förtjänster och insatser att betydelsen av alla andra anställdas insatser förringas. I en tryggare organisation ses framgången mer som en kollektiv produkt än ett resultat av en ensam exceptionellt bra ledare (Yukl, 2002).

Det distribuerade ledarskapet sätter fokus på ledarskap som en process snarare än individuella handlingar hos individer (Spillane, 2012; Gronn, 2009). Processen handlar om att fler tar ett ledningsansvar och att beslutsfattandet inte enbart vilar på den överordnade ledaren. Detta innebär att ledarskapet integreras i en praktik och utförs av många, både formella och informella ledare samt anställda på olika nivåer i organisationen (Gronn, 2002; Leithwood, et al 2009). Genom att se DL som en praktik som utvecklas i samarbete och via gemensamma ansträngningar kan man skapa en större dynamik i en organisation. Detta innebär dels att den individfokuserade synen på ledarskap får ge vika, dels att energin i en organisation och medarbetarnas potentialer kan frigöras i högre utsträckning.

Det innebär inte att DL ersätter det formella ledarskapet utan snarare att det uppmuntrar och stöder personal i en organisation att utöva ledarskapsförmåga i den dagliga verksamheten. Det kan ses som ett förhållningssätt som är baserat på tillit till och förtroende för kunskapen hos anställda snarare än direkt förvaltning eller reglering (Gronn, 2009; Spillane, 2012). Det distribuerade ledarskapet fokuserar på ökat och breddat inflytande och handlingsfrihet genom interpersonella interaktioner snarare än formella roller och ansvar som i det fokuserade ledarskapet (Harris & DeFlaminis, 2016). DL är alltså ett brett begrepp som handlar om relationer och interaktioner som involverar fler i att ta ledarskap över arbetet, i former som är mer än processer och strukturer för att skapa en fungerande balans mellan central kontroll och lokalt handlingsutrymme (Gronn, 2008).

### Former och praktiker av distribuerat ledarskap

Gibbs (1954) skiljde tidigt på fokuserat ledarskap och DL och placerade dessa på ett linjärt kontinuum, som kan anta många olika former. Det är dock Gronn (2002) som kan anses vara den ledarskapsforskare som initierat och kontinuerligt sammanfattat den teoretiska utvecklingen av DL. Han delade in DL enligt dess bredd i en organisation, över organisationsnivåer samt i olika handlings- och interaktionsformer.

*DL som en bred och numerär handling* innebär hur vidsträckt DL är i en organisation. Gronn (2002; 2009) argumenterade tidigt för att analyser bör numerärt skatta distribuerade ledarskapshandlingar som analysenhet i studier av ledarskap. Det distribuerade ledarskapet innebär då att se till att alla är del i ett ledarskap vilket det möjligt för fler att handla som ledare vid olika tillfällen, oavsett yrkeskategorier eller funktioner. Detta var också enligt Gronn (2009) länge den vanligaste definitionen på DL. Men i analyser av DL kan det vara både problematiskt att räkna det precisa antalet som agerar som ledare och osäkert om dess validitet att skatta DL. Summan av delarna, i studier av DL som numerär, har inte gett en mer holistisk och integrerad bild. Betydligt fler studier har diskuterat betydelsen av ledarskap över flera organisationsnivåer. Vad en chef på en organisationsnivå lyckas åstadkomma har ofta mindre betydelse än vad ett ledarskap som sträcker sig över flera nivåer i en organisation kan skapa (Yukl,

2002). I analyser av DL som sträcker sig över organisationsnivåer kan gemensamma och differentierade mönster och variationer packas upp, som kan ge en bredare förståelse bortom DL som en numerär handling.

Mönster av *samordnade handlingar* och interaktionsformer har sammanfattats i tre huvudmönster: spontant samarbete, intuitiva arbetsrelationer och institutionaliserade praktiker (Gronn, 2002). Denna indelning kan snarast ses som olika former än olika steg i en process. De spontana samarbetena och de intuitiva praktikerna kan ses som icke-planerade former av DL som kan vidareutvecklas till mer planerade institutionaliserade former (Thorpe, 2011). *Spontant samarbete i organisationen* innebär en distribuerad ledarskapspraktik som ständigt sker i en interaktion mellan flera ledare och kan vara sträckt över bredare och mer lokala sociala och strukturerade organisatoriska sammanhang i de olika frågor som fokuseras. Synergier kan upplevas i arbetet genom de olika kompetenser, förmågor och perspektiv som samspelar i ett beslutsfattande. Dessa kan också trigga fortsatta samarbeten som på sikt utvecklas till rutiner (dvs. utvecklas till mer institutionaliserade praktiker). *Intuitiva arbetsrelationer* utvecklas över tid genom den gemensamma förståelse som skapats i det nära arbetet, där den andre ges inflytande baserat på den tilliten som finns till den personen (Gronn, 2002). Det gemensamma ledarskapet utvecklas och manifesteras i det delade utrymmet för inflytande och ledarskap. Olika former av de intuitiva arbetsrelationerna kan skapas som, till exempel, är kompletterande och balanserande eller utmanande och lärande. Att utveckla DL, i en anda av tillit, är dock inte bara en social och relationell handling. Upplevelsen av tillit har också emotionella dimensioner (Engdahl & Lidström, 2014). Med tillit kommer en känslomässig upplevelse av inre säkerhet som gör det lättare att hantera utmaningar i sociala interaktioner. Tillit kan därför inte bara bli reducerat till beteenden, dvs ges i arbetsuppdrag, utan behöver skapas, praktiseras, formas och omformas (Engdahl & Lidström, 2014). *Institutionaliserade DL praktiker* innebär att välfungerande interaktionsformer har lett fram till en utveckling av strukturerande relationer och institutionaliserade praktiker. Sådana försök att befästa distribuerade ledarskaphandlingar kan ske genom anpassningar av befintliga former, till exempel genom att nya delar läggs på befintliga strukturer. Eller så sker det genom att designa en strukturering där informella fungerande relationer görs till rutin och att mandat över frågor i arbetet distribueras (Liljenberg, 2015). Detta kan avse såväl specificerade uppgifter som avdelas till en anställd som att designa beslutsfattande i en process av uppgifter. Till exempel skulle tillfälligt prövade försök med ökat ansvar för särskilda arbetsuppgifter i äldreomsorgen (s.k. ombudsroller som kan avse ansvarstagande över, t ex, att utveckla praktiker kring bemötande av brukare med demens) eller lokala ledningsgrupper av undersköterskor i äldreomsorgen kunna bli en del av organisations formella styrning, om det visade sig att dessa informella grupper hade betydelse som samordnande av distribuerad kapacitet (Gillberg & Dellve, 2019).

När samordning av dessa handlingar växer fram på ett konstruktivt och tillitsfullt sätt kan det utvecklas till en orkester av kollektivt agentskap. DL som *kollektivt agentskap* handlar om riktningen för att ta ledarskap och hur det är synkroniserat och sammanlänkat mellan individer, grupper och organisationsnivåer (Gronn 2002). Den gemensamma ansatsen innebär att deltagarna synkroniserar sina handlingar genom att ta hänsyn till sina egna planer, sina kollegors planer och sin känsla av delaktighet i enheten och organisationen. Detta kan få betydelser som bygger på upplevelsen av synergier och ömsesidigt inflytande. Synkroniseringen kan ske i ett "sicksack-mönster" där varje person med ledarskap i den fråga som är under utveckling har uppmärksamhet på varandra och justerar sina handlingar (Currie & Lockett, 2011). Analyser av gemensamt agentskap i en hel organisation kan därmed fånga DL utifrån mer holistisk och integrerande karaktär.

### Praktiker av distribuering i ledarskapet

Att distribuera ledarskapet innebär alltså arbets- och beslutsdelning där aktuella problem, kapacitet till problemlösning och inte minst de sociala relationerna och interaktionerna i beslutsfattanden tas med i beräkningen. Definierande av arbetsuppgifter, arbetsprocesser, sekvenser och andra kluster av arbetsuppgifter blir därmed också en del i institutionaliseringen av DL liksom samordningen kring dessa. En viktig del i ledarskapet blir då koordinering (genom design, fördelning, tillsyn, uppföljning av personal, resurser, material, processer/flöden, uppgifter och resultat) för att hantera uppgifter som är centrala för kärnverksamheten och är beroende av varandra. I ett särskilt boende i en äldreomsorgsorganisation var schemaläggning det huvudsakliga verktyget som användes för att samordna funktioner i ett DL. Det var, i den komplexa verksamheten, ett enkelt system som redan var inarbetat och också kopplat till bemanning och budget (Gillberg & Dellve, 2019). I en vårdverksamhet var en gemensam utveckling av standardiserade processer det grundläggande arbetssättet parallellt med en stor flexibilitet gentemot situation och person. Arbetsgrupperna använde dagligen en visualiseringstavla för att förbättra, anpassa och omprioritera arbetet gemensamt (Williamsson, 2019).

DL utgår främst från fokus på praktiker (Spillane 2006). Forskningen om ledarskapspraktiker i vården har betonat det hybrida ledarskapet som förmår lyssna både till styrningen och professionerna (two-way window) (Llewellyn, 2001; Wikström & Dellve, 2009). Professionernas handlingsutrymme i organisationen vidgades genom att använda både kliniska diskurser (inom professionerna) och en ekonomi- och styrningsdiskurs. Legitimiteten som ger handlingsutrymme byggdes huvudsakligen genom ett professionellt, kliniskt arbete eller genom organisationsstrategiskt arbete (Wikström & Dellve, 2009). Att skapa handlingsutrymme handlade alltså om taktik och kunskap samt att bygga legitimitet. I senare studier observerades mer medarbetarfokuserade ledarskapspraktiker. Med en allt större brist på kompetent personal, stöd och resurser och samtidigt krav på utveckling och kostnadskontroll fokuserade chefer på sina medarbetare för att få eget stöd och lyckas med sitt uppdrag att utveckla verksamheten (Andreasson, 2018). I en studie om ledarskapspraktiker som lyckades skapa tillit och engagemang bland anställda, även under en mer komplicerad utvecklingsprocess, observerades *verksamhetstjänande ledarskapspraktiker* (Dellve, et al 2016). De försökte överbygga utmaningar genom att ge mer utrymme att välja sätt att utveckla verksamheten på, som upplevdes meningsfulla – och ge utrymme att justera utvecklingsarbeten efter medarbetarnas omdömen. De mötte behov genom att lyssna, ha en långtgående tillgänglighet och göra individuella anpassningar. Även i den tidiga litteraturen om DL (Gronn, 2002) har det tjänande ledarskapet angivits som en viktig kvalitet och nära kopplad till DL-praktiker (Gronn, 2009).

Med tanke på att nya former av ledarskap växer fram som svar på utmaningar, måste mer uppmärksamhet ägnas åt sammanhang och systemisk påverkan som utvecklingen innebär. Det finns både potentialer och risker i övergångar till DL, främst genom att utmana befintliga auktoriteter och oroa dem och de grupperingar som besitter dem (Fitzsimons, et al 2011).

### Sammanhang och betydelser i utveckling av ett distribuerat ledarskap

Utvecklingen av ett mer DL har skett i olika sammanhang och får betydelse genom det sammanhanget. På verksamhetsnivå har den huvudsakliga forskningen om DL framförallt skett inom skola. I litteraturen anges framförallt önskan om att få bättre prestationer genom andra ledarskapsmodeller, som hade potential att bidra till förbättrad undervisning och lärande. En annan anledning till att DL utvecklades i skolan var att ge befogenhet att lösgöra verksamheten från stelbenta ledarskapsstrukturer (Harris 2008). Studier som undersökt betydelse av DL har visat ett högre engagemang bland lärare i samband med DL (Tashi, 2015), förbättrade resultat i skolor där lärare involverades i ett gemensamt beslutsfattande (Leithwood, et al 2006; Hulpia, et al. 2011) som kan kopplas till mönster av DL praktiker (Leithwood, et al 2009; Harris, 2008).

Distribuerande ledarskapspraktiker har i ökande grad också utvecklas inom vård och omsorgsverksamheter. I dessa finns en kärnverksamhet som i hög är grad samskapade och kräver både en distribuerad förståelse för att kunna bidra och ett distribuerat beslutsfattande för att skapa och omskapa arbetet. Nya arbetsplatskrav skapar ständigt nya och olika former av ömsesidigt beroende i organisationen mellan anställda personal, därför behöver koordineringen av arbetsuppgifter vara bredare och bortom en chefs möjligheter. En viktig mekanism blir att anställda ges bättre möjligheter att balansera och anpassa sitt arbete så det bäst passar sammanhanget av behov, värden och förutsättningar. Sammanhangen av en minskad tillit och ökat glapp mellan ledning och kärnverksamhet, och dess negativa konsekvenser för personalförsörjning och anställdas engagemang var en del av sammanhanget när regeringen gav uppdrag att undersöka former för tillitsbaserad styrning i offentlig sektor (se mer om detta i inledningskapitlet). I Tillitsdelegationens slutrapport (SOU 2018:47) formulerades principer för styrmodeller som syftar till att minska onödig kontroll och bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens, för att på så vis skapa bättre kvalitet i tjänsterna till medborgaren. I dessa principers anda kan DL förstås, dvs ses som en möjlig konkretisering av tillitsstyrning i praktiken. Likaså har utveckling av tillitsbaserad styrning skett i Danmark sedan 2013. I satsningar på DL i Danmark, i spåren av tillitsstyrningen, har empiriska studier visat på stärkt empowerment och målinriktad självkänsla bland anställda (Jönssen, et al 2016; 2021).

Den övergripande styrningen och ledningen av sjukvården i England har likaså genomgått en omfattande utveckling sedan slutet på 80-talet (se till exempel Martin, et al 2015; Oborn et al 2013). I England fanns också processer av att utveckla, anpassa och lämna en tydligare och hårdare styrning av resultat och kostnader. Utvecklingen av DL påverkades av och skedde under dynamiker av maktspel, organisatorisk distans och värdekonflikter mellan parterna (t ex kliniskt starka professioner, administrativ ledning och politik). I flera studier visades negativa konsekvenser för anställda som var missnöjda med den hårdare administrativa styrningen, till exempel genom ökad personalomsättning och minskande engagemang (Oborn, et al 2013).

Genom de konsekvenser styrningen hade för professioners arbete och engagemang utvecklades alternativa nationella och lokala styrningspraktiker. Bland annat utvecklades programmet för delad styrning och ledning i sjukvården (the Shared Governance Programme) som syftade till att stärka professionernas autonomi och kontroll över arbetet, och därigenom förbättra vården och organiseringen av vården (Quek, et al 2021). Uppföljningsstudie av det programmet visade ett ökat engagemang och arbetsglädje bland sjuksköterskor och färre som ville sluta sitt arbete. Anställda upplevde sig också mer bemyndigade att ta beslut i praktiken trots att det också fanns vissa utmaningar med att genomföra programmet med delad styrning, i praktiken (Quek, et al 2021).

En annan anledning som ofta anges till utvecklingen av DL är de stora utmaningarna med personalförsörjning i äldreomsorgen, världen över. I Australien var det en uttalad anledning för DL i vård och omsorg och ett antal lokala och landsomfattande projekt (t ex the Health LEADS Australia (Health Workforce Australia, 2012) har genomförts för att öka attraktiviteten i arbetet. I ett omfattande aktionsforskningsprojekt introducerades och prövades DL i äldreomsorgens praktiska miljö. Kritiskt för att förbättra besluts- och samarbetspraktiker, som sträckte sig längre än den traditionella praktiken, var att skapa en process av ökad förståelse och meningsskapande kring DL i praktiken. Genom att kontinuerligt artikulera och dela insikter och erfarenheter kunde förutsättningar och former för DL fås att fungera i detta sammanhang (Marles, 2017).

Studier om betydelser av DL har också varit mer normativ och retorisk än kritisk och handlingsorienterad (Thorpe, et al 2011). Egentligen är det viktigast att fråga sig på vilket sätt makten distribuerats, och hur det skiljer sig från tidigare styrningspraktiker (Currie & Lockett, 2011). Även om flera studier indikerat tydligt positiva resultat vid DL, har studiernas metodik och operationalisering av DL ofta svagheter (De Bruin, et al 2019). Till exempel behöver betydelser av initiativ, form och sammanhang vid implementering av DL analyseras. Likaså kan former och grader av hur DL sker i linje med organisationens och verksamhetens mål och ramar, få helt olika betydelser (Thorpe, et al 2011; McKee, et al 2013). När initiativ till DL är isärkopplat från kärnverksamhetens vardagliga praktiker och utmaningar kan initiativ till satsning på DL, som tagits på strategiska nivåer, motverkas på operativa nivåer även om satsningens ambition var att stärka ett delat beslutsfattande i kärnverksamheten. De satsningarna som mer ensidigt initierats från, och kanske till och med beordrats av, den övergripande ledningen, utan tydlig involvering av kärnverksamheten i planeringsarbetet har ofta kritiserats då de istället för vitaliserande utveckling skapat bristande engagemang bland medarbetare (se t ex Håkansson 2021; Øygarden, 2020). Satsningar som istället byggts från kärnverksamheten, med bred delaktighet och med stegvist prövande av former för DL kunnat utvecklas bättre. Betydelsefulla förutsättningar var bland annat tillit, mod och dialog: att släppa kontrollen som formell ledare, att pröva former för DL och att leda genom reflektion och dialog (se t ex Gillberg & Dellve, 2019). Liksom i andra organisatoriska utvecklingsarbeten har det därmed betydelse att den överordnade chefens utövade av delaktighetsorienterat ledarskap (Gunzel-Jensen, et al 2018), att involvera anställda på olika nivåer och olika funktioner i planeringen, att alla kan uttrycka sin röst, att fokusera på gemensamma värden och försöka integrera beslutsfattande och handlingar i praktiken.

### Medarbetares ledarskap

Centralt i de utvecklade formerna av ledarskap är att överge idén om ledaren som den ensamme och starke hjälten. Från flera håll, alltså både studier som utgår från ledarskapspraktiker och ledarskapsstilar, argumenteras för att vi i dagens komplexa verklighet bör lämna vårt ensidiga fokus på ett individuellt ledarskap. Istället ska vi se fördelarna med DL, som också handlar om medarbetares ledarskap. Mycket tyder också på att ett väl fungerande kollektiv utvecklar egenskaper som inte går att reducera till de enskilda individerna. Kollektivet blir med andra ord något mer och kraftfullare än summan av de individer som ingår (se t.ex. Donati & Archer, 2015). Att fler kan göra sin röst och ha inflytande, och ha möjlighet till ett kollektivt veto i frågor, bidrar till mer demokratiska former av ledarskap (Gronn, 2008; Hatcher, 2005).

Medarbetares ledarskap har getts flera olika namn. Raelin (2016) kallar det för ett ”kollaborativt agentskap” vilket kan översättas till *kollektivt ledarskap* eller *kollektivt handlande*. Andersson & Tengblad (2009) använder begreppet *kollektiv initiativförmåga*. De har i tidigare forskning utvecklat begreppen medarbetarskap och medledarskap (se t ex Tengblad, 2009). Medarbetarskap innebär anställdas ansvarstagande i arbete och ledning över sig själv samt att ta ansvar i relation med andra kollegor. Det bygger på engagemang, motivation, lojalitet och en vilja och förmåga att dela kunskap och information, att ha en ömsesidig respekt och att arbeta mot samma mål. I empiriska studier har Tengblad och kollegor (2006) identifierat grundläggande förutsättningar för att utveckla medarbetarskap. Dessa är tillit, trygghet och öppenhet mellan anställda och mellan medarbetare och



ledare samt till organisationen som helhet. Med kollektiv initiativförmåga vidareutvecklar de begreppet medarbetarskap och menar då att medarbetare kan vara så delaktiga i beslutsfattandet och framdriften av en verksamhet att de kan ses som *medledare* när det finns en konstruktiv samverkan mellan ledarskap och medarbetarskap.

Den konstruktiva interpersonella, stödjande och ömsesidiga interaktionen mellan medarbetare på en arbetsplats kallas ofta arbetsplatsens sociala kapital, eller horisontell tillit (Kristensen, et al, 2007) Den ses som en grundläggande och sammanhängande resurs för samarbeten under tillit mellan medarbetare. Känslor som är kopplade till meningsskapande påverkar tillit till att engagera sig i utvecklingen av DL. I utvecklingen av DL i äldreomsorgen i Australien hade just processer av meningsskapande avgörande betydelse om det kunde få fäste i verksamheten och utvecklas i praktiken (Marles 2017).

### Chefers och anställdas organisatoriska förutsättningar för DL

En bör vara medveten om att det i utveckling av DL, finns asymmetriska beroendeförhållanden mellan anställda och ledning. Anställda kan ha olika förutsättningar till ett aktivt gensvar på organisatoriska utvecklingsarbeten som rör förflyttning av den strukturella makten. Den anställdes egenmakt att möta initiativ om att utveckla DL under tillitsbaserade former kan, till exempel, påverkas av dennes tillgång till relevanta resurser genom sin sociala position i samhället, på arbetsplatsen och i relation till branschnätverk och fackliga organisationer (Spreitzer, 1985; 2008). Förutsättningar i arbetslivet som rör strukturella maktförhållanden i form av formell och informell makt är kopplade till tillgång till information, resurser och stödstrukturer (Kanter, 2008; Spreitzer, 2008). Dessa resurser kan ha avgörande betydelse för anställdas och arbetsgruppers möjligheter till att medverka i en utveckling mot mer DL.

Förhållanden som formar chefers arbete, och särskilt de organisatoriska förutsättningarna, har på olika sätt visat sig ha betydelse för hög kvalitet, effektiva processer, personalomsättning, arbetsbelastning och arbetsförhållanden samt konsekvenser av dessa (Dellve, et al 2020). Chefers utrymme för ledarskap genom organisatoriskt stöd och förutsättningar kan emellertid påverka deras möjligheter att engagera sig i organisatoriska utvecklingsarbeten (Andreasson, 2019; Dellve, et al 2020). Det är dock inte bara ledarens engagemang i dimensioner av DL som har betydelse, utan ledare behöver tid, resurser och stöd för att kunna leda på ett distribuerat sätt (Tashi 2015). Chefer behöver också kompetensutveckling och träning i att distribuera sitt ledarskap och kunna släppa på sin makt (Firestone & Martinez 2007; Hatcher 2005; Gillberg & Dellve, 2019).

## 2. Projektets genomförande - Metodik

### Studiedesign

Projektet har delats in i en kvantitativ och en kvalitativ del. Dessa olika metodansatser har under projektets gång bidragit till fördjupningar inom varje ansats och gemensamma förstärkta resultat. Det innebär konkret att kvalitativt genererade hypoteser har testats i det kvantitativa data och kvantitativa variationer har förklarats mer fördjupat genom kvalitativa analyser av fallbeskrivningar.

### Kvantitativ datainsamling och analysarbeten

#### *Medarbetarenkäten till äldre anställda*

Enkäten "HeartsLexliv" (inom Agecap samarbetet) har delats ut till alla äldre (55+), anställda i Göteborgs Stad (10 850 varav ca 2000 från äldreomsorgen) och en liknande enkät i Umeå kommun (n=2,266), under 2019 resp. 2020 och en uppföljning under 2021 (n=10 849). Inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad besvarades enkäten av 770 medarbetare år 2019 (36 %) och av 838 åren 2021–2022 (35 %). Medarbetarenkätorna innehöll (a) instrument för psykosocial arbetsmiljö, ledarskap, utbildning, arbetsengagemang, motivation och intentioner till arbete samt pension och (b) erfarenhet av organisatoriska satsningar, organisering och distribuerat ledarskap. I uppföljningsenkäten användes frågor från ett i Danmark utvecklat instrument "Distributed leadership agency" (Jönsson, et al 2016). Frågorna översattes till svenska och provades i enkätstudien. Svarsfrekvensen var inte lika bra på alla frågor och vi tolkade att de frågor med lägst svarsfrekvens inte var lika begripliga eller relevanta i svenska förhållanden. Därför analyserades bara tre av de sju frågorna.

#### *Chefsenkät till förstalinjens chefer*

Ett slumpmässigt urval gjordes av 33 av Sveriges 290 kommuner. I ett etablerat samarbete med Göteborgs Stad och Umeå kommun genomfördes datainsamlingen även där. I dessa kommuner har enhetschefer för äldreomsorgen fått baslinjeenkät (2020). Enkäten omfattade frågor om chefspraktiker, strategier, förutsättningar, utmaningar och stöd. Svarsfrekvensen var oklar och troligtvis låg bland de slumpvist utvalda kommunerna men högre och säker i Göteborgs Stad. I det totala urvalet av 736 enhetschefer svarade 59%. Bland äldreomsorgens 256 enhetschefer besvarade 143 (35%) enkäten. Samma enkät med tillägg av frågor som rör Coronasituationen distribueras april 2021. Frågor om distribuerat ledarskap utvecklades också inom projektet, baserat på intervjuer och observationer. Dessa frågor användes i uppföljningsenkäten till enhetschefer. I samband med uppföljningsenkäten kontaktades förvaltningsledningarna för äldreomsorgen i de 35 kommunerna om förfrågan till samarbete. Detta för att öka svarsfrekvens, betydelse och nyttiggörande av studien. Flera kommuner har svarat positivt och levererar korrekta mailadresser till enhetschefer. Uppföljningsenkäten distribuerades till 472 enhetschefer och 206 chefer besvarade enkäten, varav 189 var förstalinjechefer (40 % svarsfrekvens).

#### *Analys*

Chefs- och medarbetarenkätorna har analyserats med beskrivande statistik och enklare sambandsanalyser. Därefter har mer analytiska studier gjorts där samband mellan villkor och aspekter av distribuerat ledarskap analyserats med mer avancerade statistiska analyser: linjära regressionsmodeller, konfirmerande faktoranalys (CFA) och strukturell ekvationsmodellering (SEM).

### Kvalitativ datainsamling och analysarbeten

Den kvalitativa datainsamlingen har genomförts i 11 särskilda boenden och en biståndsenhet. Intervjuer har genomförts i samtliga fall, trots försvårad access under pandemin. I ett fall hade inte DL implementerats alls. I dessa fall har datamaterial analyserats där det varit lämpligt men fallbeskrivningarna har inte utvecklats. Totalt har 129 intervjuer genomförts samt deltagande observationer i fem av fallen. Intervjuer och observationer fördelas på följande sätt i fallstudierna (Tabell 1)

**Tabell 1** Databesamling i fallstudierna

Fall	Deltagare	Intervjuer	Observationer	Total insamlad data
Fallstudie 1a	Undersköterskor i 6 särskilda boenden	73 undersköterskor	Observationer av lokala ledningsmöten, arbetsplatsträffar under 2 år	73 intervjuer Flera observationer
Fallstudie 1b	Chefer i 6 särskilda boenden	18 enhetschefer 1 Fokusgrupp 2 sektorschef	Observation av ledningsmöten	20 intervjuer 1 fokusgrupp Flera observationer
Fallstudie 2	Chefer Undersköterskor	2 chefer 1 undersköterskor		3 intervjuer
Fallstudie 3	Biståndsbedömare Enhetschefer	5 biståndsbedömare 2 enhetschefer	25 observationer av digitala möten	7 intervjuer 25 observationer
Fallstudie 4	Chefer Teamledare Team-medlemmar	1 sektorschef 3 enhetschefer 4 undersköterskor	3 heldagsobservationer 2 styrgruppsmöten 1 träff med boende på hemmet	8 intervjuer 3 heldagsobservationer
Fallstudie 5	Chefer Teamledare Team-medlemmar Undersköterskor	1 sektorschef 1 enhetschef 5 undersköterskor 1 städare	1 heldagsobservation 1 styrgruppsmöte 1 träff med boende på vårdhemmet	8 intervjuer 1 heldagsobservation
Fallstudie 6	Chefer Teamledare Team-medlemmar Undersköterskor	1 sektorschef 2 enhetschefer 4 undersköterskor	1 heldagsobservation 1 mötesobservation	7 intervjuer 1 heldagsobservation
Fallstudie 7	Chef Undersköterskor	1 enhetschef 2 undersköterskor	-	3 intervjuer

Fallstudierna har fokuserat medarbetare på olika nivåer och på enheter (exempelvis enskilda boenden) som på olika sätt startat ett utvecklingsarbete vars ambition är att införa ett distribuerat ledarskap och en tillitsbaserad organisering av verksamheten. Särskilt fokus har riktats mot de organisationer som genomfört eller arbetar med organisationsperspektiv som inkluderar systemövergripande insatser, dvs. insatser som skär genom olika systemnivåer i organisationen. Följande övergripande frågor har styrts den kvalitativa undersökningen:

- Hur ser programteorin ut? (dvs vilka åtgärder har genomförts, hur motiveras dessa och vilka effekter förväntas av de aktuella åtgärderna)
- Hur upplever första linjens chefer de förändringar som genomförts? (med fokus på tillit, arbetstillfredsställelse och hälsa)
- Hur upplever de medarbetare som arbetar i verksamheten de aktuella förändringarna? (med fokus på tillit, grad av medbestämmande, arbetstillfredsställelse och hälsa)
- Vilka konflikter har uppstått och varför? (exempelvis mellan olika systemnivåer i organisationen)

Intervjuerna har skett med första linjens chefer samt med den omsorgspersonal som utför det praktiska arbetet. En jämförande analys av de olika fallen har genomförts i syfte att identifiera och beskriva relationen mellan kontextuella villkor (dvs. fallens olika förutsättningar) och organisationsförändringarnas karaktär och effekter.

Utgångspunkten för analys var en realistisk utvärderingsstrategi som bland annat betonar att komplexa organisationer och fenomen kräver multi-faktoriella förklaringar som tar hänsyn till de kontextuella villkor som omger problemet. Pawson & Tilley (1997) menar att resultatet av en programteoretisk utvärdering måste synliggöra vilka konsekvenser en intervention eller förändring får för de olika grupper som omfattas av förändringen. Effekterna vid en intervention eller förändring bör därför ses i ljuset av de olika kontextuella villkor som råder, de mekanismer som emanerar ur dessa villkor samt vilka effekter detta får för de individer och grupper som omfattas. Den slutliga förklaringen av ett program bör därför omfatta både kontext, mekanism och resultat.

Följande analytiska frågor har riktats mot den insamlade empirin:

- Vad fungerar?
- För vem?
- På vilket sätt?
- I vilken utsträckning?

- I vilket sammanhang?
- Vilka mekanismer påverkar de olika utfallen?

Nedanstående bild illustrerar den grundläggande analytiska strukturen:

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Case 6	Case 7	Case 8
Programteoretiskt utgångspunkt ↓								
Kontextuella villkor ↓								
Resultat (Outcome) ↓								
Identifierade hindrande och möjliggörande mekanismer								

Det övergripande målet var att via analysen identifiera, analysera och förklara olika former av distribuerat ledarskap. Detta innebar en analys av, om och hur, de lokala initiativen lyckades skapa en balans mellan förändringslogiken (programteorin) som kännetecknar de idéer som förändringsarbetet baseras på och den institutionella logik som kännetecknar en hierarkisk linjeorganisation, samt identifiera och beskriva effekterna på hälsa, engagemang och arbetstillfredsställelse i relation till detta.

Utgångspunkten för analysen var de olika fallen programteorier, dvs beskrivningen av de åtgärder som har genomförts, hur dessa motiveras och vilka effekter de förväntades att få.

Den inledande fasen i undersökningen av de olika fallen har präglats av en Grounded theory-analys där olika former för distribuerat ledarskap har identifierats och analyserats. Nästa fas i analysen har varit att undersöka hur olika kontextuella villkor (på ett gynnande eller hindrande sätt) påverkat försöken att utveckla och implementera ett distribuerat ledarskap. Följande frågor har legat till grund för analysen:

- Vilka sätt att organisera distribuerat ledarskap bidrar till positiva utfall?
- Vilka mekanismer i det distribuerade ledarskapet bidrar till utfallen?
- Vilka kontextuella faktorer spelar roll för positiva utfall?
- Vilka kontextuella faktorer hindrar positiva utfall?
- Vilka konflikter finns mellan systemnivåer? (Hur påverkas konflikterna av: 1) De sätt som distribuerat ledarskap genomförs 2) Kontextuella faktorer. Utifrån vems perspektiv blir det positiva utfall? Blir det sämre för någon?)

I ett av fallen bedömdes inte DL alls genomförts i praktiken. Därför beskrivs inte detta fall närmre men intervjuer och observationer har använts när lämpligt i analysarbetet.

I några av fallen gjordes fördjupade analyser av de specifika betydelse av kontext som framkom under projektiden. En studie hade en riktad frågeställning om betydelse under pandemin för ledarskap på distans (Elmersjö & Selden). En studie fokuserade de dubbelsidiga upplevelserna av att implementera DL i självstyrande arbetsgrupper (Bäck Andersson, Eriksson).

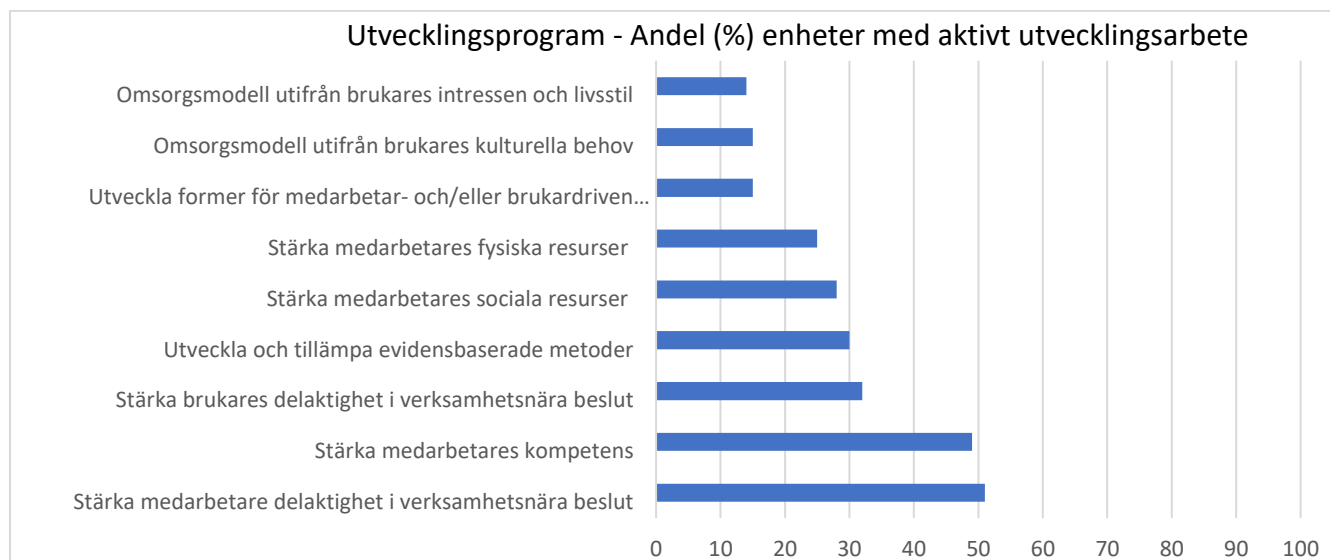
### 3. Uppnådda resultat

Först gjordes en ordentlig litteraturgenomgång av distribuerat ledarskap avseende begreppsdefinitioner, operationalisering, studerade sammanhang, utfall och förklarande förhållanden. Den presenterades som kapitel i en svensk lärobok (Dellve, 2021) och sammanfattas i rapportens inledande kapitel. I den följande texten (punkt 3) sammanfattas resultat från våra vetenskapliga artiklar. Avslutningsvis, under nyttiggörande (punkt 5) sammanfattas en utvärderingsmodell för analys av implementering av DL och liknande tillitsbaserade satsningar (Dellve, 2023).

#### Kvantitativa resultat

##### *Utvecklingsarbeten inom äldreomsorgen*

I enkät till första linjens chefer skattades deras enhets delaktighet de varit i olika former av utvecklingsarbeten under det senaste året. I figur 1 nedan redovisas andel enheter som aktivt deltagit i organisatoriska utvecklingsarbeten. Vanligast var att stärka medarbetares inflytande, kompetens och delaktighet i verksamhetsnära beslut.



**Figur 1** Enheter som aktivt genomfört utvecklingsarbete under det senaste året

Genom stegvisa sambandsanalyser skattades betydelser (samvariationer) med skattat ledningsarbete avseende att stärka brukares och/eller medarbetares kapabilitet/inflytande (Tabell 2). Tydlig samvariation fanns med att stärka delaktighet för medarbetare vilket hade betydelse för både medarbetare och brukare. Kompetensstärkande insatser hade också god samvariation.

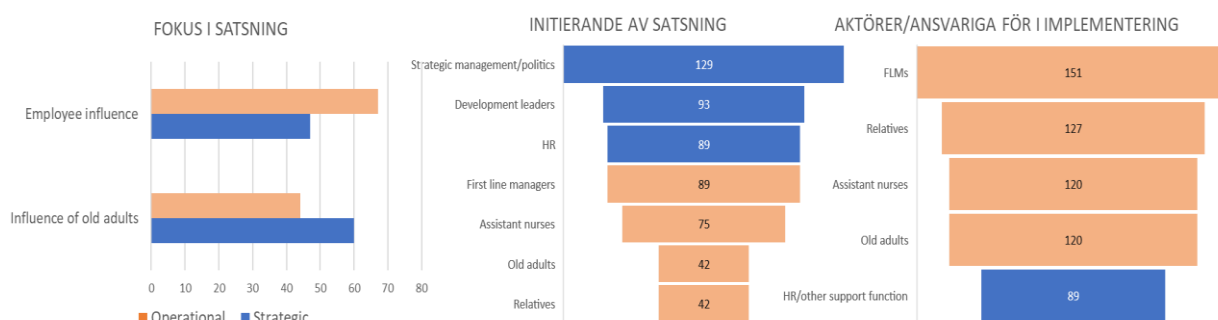
Resultaten demonstrerar glapp mellan organisationsnivåer avseende fokus, resurser och behov av utveckling för att utveckla verksamheten avseende kvalitet, säkerhet och kapabilitet för brukare och anställda. Olika fokus för utvecklingsarbetet identifierades (Figur 2). Strategisk nivå fokuserade medborgare och brukares kapabilitet; operativ nivå fokuserade medarbetares kapabilitet.

Utvecklingsledare på alla nivåer menar att enhetschefen ska driva och genomföra satsningarna.

Enhetschefer arbetade mest aktivt med att stärka kompetens och inflytande för medarbetare att hantera arbetet samt digitalisering som stödjer kvalitet för brukare och/eller minskar medarbetares belastning. Satsningarna hade olika grad av betydelse för ett integrerat chefsarbete som utvecklade kvalitet, säkerhet och kapabilitet för brukare och anställda. Satsningar med fokus på brukares inflytande genomfördes sällan fullt ut och hade mindre betydelse än satsningar med fokus på anställdas kapabilitet vilket också hade betydelse för utveckling av brukarbestämmande. Stöd i utvecklingsarbetet av lokala utvecklingsledare hade viss betydelse men att inte enhetschefen var överbelastad hade större betydelse (Dellve & Williamsson, 2022).

**Tabell 2** Samvariationer mellan aktivt deltagande i utvecklingsarbeten och skattad förbättrad kapabilitet

		Förbättrad kapabilitet		
		BRUKARE	MEDARBETARE	BRUKARE + MEDARBETARE
1	Utveckla värdegrunden i arbetet	0,25**	0,35**	0,33***
2	Digitalisering – stärka brukares inflytande	ns	ns	ns
3	Stärka medarbetare delaktighet i verksamhetsnära beslut	0,30*	0,39***	0,40***
4	Stärka medarbetares kompetens	0,35**	0,22**	0,30**
5	Digitalisering – stärka medarbetares arbetsprocesser	ns	ns	ns
6	Organisera för en ökad tillit mellan EC och medarbetare	ns	0,17*	0,16*
7	Stärka brukares delaktighet i verksamhetsnära beslut	0,37***	0,48***	0,44***
7	Utveckla och tillämpa evidensbaserade metoder	0,19	0,37***	0,35***
9	Stärka medarbetares sociala resurser	0,27*	0,28**	0,32**
10	Stärka medarbetares fysiska resurser	0,32*	ns	0,28*
11	Organisera för en ökad tillit mellan EC och stödfunktioner	ns	ns	ns
12	Omsorgsmodell utifrån brukares kulturella behov	0,27*	ns	0,29**
13	Omsorgsmodell utifrån brukares intressen och livsstil	0,22*	0,31**	0,28**
14	Utveckla former för medarbetar- och/eller brukardriven omsorg	ns	ns	ns



**Figur 2** Strukturerade intervjuer med utvecklingsledare om utvecklingssatsningars fokus, initiativ och aktörer i genomförandet.

### Förekomst av distribuerat ledarskap

I de följande studierna fokuseras de lokala satsningar som har fokuserat former av distribuerat ledarskap inom organisationen.

Nästan alla enhetschefer anser att det är mycket viktigt eller extremt viktigt att involvera medarbetare i sitt beslutsfattande. Hälften av enheterna hade under det senaste året drivit eller deltagit aktivt i utvecklingsarbeten som handlar om ökad delaktighet över verksamhetsnära beslut, för medarbetare. Majoriteten ansåg också att medarbetarinflytandet hade ökat. Cirka 70 procent av enhetscheferna har delegerat operativa beslut till sina medarbetare, och cirka en tredjedel hade också initierat olika former av medarbetarstyrda ledningsgrupper eller självstyrande grupper av medarbetare utan övergripande ledningsansvar (Figur 3).

Har du utvecklat och prövat andra sätt att delegera verksamhetsnära beslut i arbetet, till medarbetare?

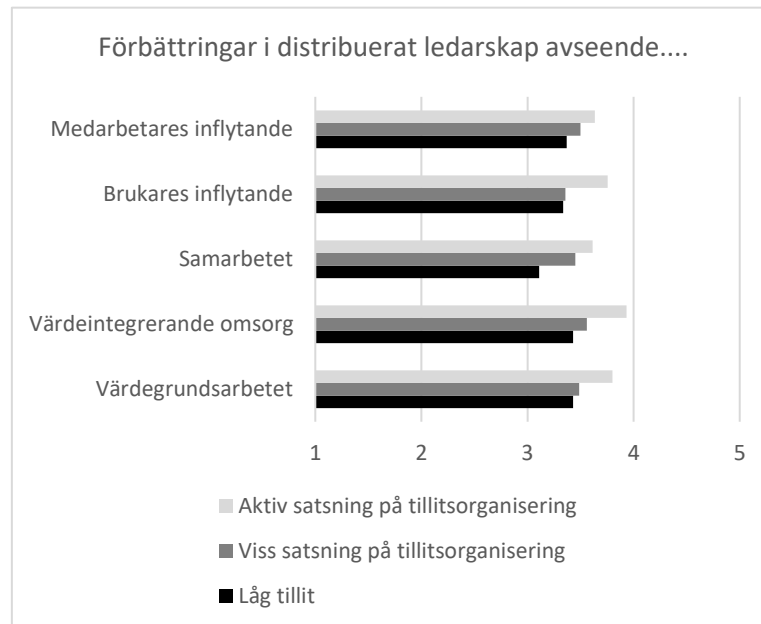


Har du vid någon av dina enheter organiserat en ledningsgrupp eller självstyrande grupper med anställda utan formellt ledningsansvar?



**Figur 3** Andel av enhetschefer som (a) delegerat verksamhetsnära beslut till medarbetare, (b) provat ledningsgrupp eller självstyrande grupp med medarbetare.

Satsningar på tillitsbaserat ledarskap och DL har ibland gått hand i hand. På arbetsplatser med högre grad av tillit och mer aktiv satsning på att öka tillit fanns det mer DL med ökat inflytande för medarbetare och brukare. En högre grad av tillit tycks också ge större utrymme för samarbeten, professionella omdömen och samskapande med kollegor och mer komplicerade utvecklingsarbeten, t ex utrymme att integrera värden och perspektiv i värdegrundsarbeten och värdeintegrerande omsorg (figur 4) (Dellve, 2021).



**Figur 4** Betydelser av tillit och satsningar på ökad tillit på arbetsplatsen för förbättringar i arbetet avseende utrymme för distribuerat ledarskap.

#### *Förutsättningar för att distribuera ledarskapet*

Vi har stegvist undersökt förutsättningar för och betydelser av DL, efter genererade hypoteser från tidigare studier och de kvalitativa fallstudierna. I en mer kontrollerad studie undersöktes de organisatoriska förutsättningarna för två sammanhängande aspekter av distribuerat ledarskap (gemensamt beslutsfattande och delaktighetsorienterad ledarskapsstrategi) (Hasselgren, et al 2021). Resultaten visar betydelsen av god samverkan med medarbetare (som var kunniga, samarbetande, ansvarstagande) samt organisatoriska satsningar på distribuerat ledarskap. I linje med tankar om ledarskap som en "kollektiv aktivitet" i ett samspel mellan chefer och medarbetare, visade resultaten att förtroendefulla samarbeten med ansvarstagande och kunniga medarbetare spelar en nyckelroll i det praktiska genomförandet. Det är också troligt att distribuerat ledarskap, och de relationer i arbetsgruppen som möjliggör det, ömsesidigt och positivt förstärker varandra. Dessutom visade resultaten att organisatoriska styrningsbrister skapade mer tids- och logikkonflikter samt någon form av distribuerat (kanske dumpande?) ledarskap. Tids- och logikkonflikter förvärrades av många underställda men minskade genom cheferfarenhet samt stöd från egen chef.

I en annan mer kontrollerad studie (Hasselgren, et al 2023) fokuserades betydelser av stöd inom organisationen för ledning av brukares inflytande och säkerhet. Resultatet visade att störst betydelse hade samarbetet mellan enhetschef och medarbetare, där medarbetare upplevdes ansvarstagande, samarbetande och kunniga i att arbeta efter mål och instruktioner. Stöd från egen chef hade betydelse för enhetschefers engagemang i att möta brukares behov och involvering. Dessutom fanns stärkande förutsättningar för dessa samband genom följande förhållanden: att arbeta inom hemsjukvård, att vara kvinna, att vara anställd i Göteborgs Stad. Däremot hade inte antalet underställda, cheferfarenhet eller stödjande samarbete med stödresurser (HR, administration, utvecklingsledare) statistiskt signifikant

betydelse för chefsarbete och arbetsledning med att utveckla brukares inflytande och säkerhet under pandemin.

I en tredje studie undersöktes betydelsen av medarbetarnas engagemang i ledarskapsaktiviteter för deras positiva upplevelser av arbetet (arbetstillfredsställelse och uppfattning om attraktiv arbetsplats) eller negativa konsekvenser (dvs. upplevd arbetsbelastning och gruppdynamiska problem) (Hasselgren, et al 2024). Detta var förhållanden som framkommit i de kvalitativa fallstudierna som problematiskt, men vi visste inte hur vanligt det var eller vilken generell betydelse det kunde ha. Resultaten av den statistiska analysen visade att DL är något som gör att de anställda generellt blir mer nöjda med sitt arbete och ser positivt på arbetsplatsen. Arbetstillfredsställelsen och viljan att vara delaktig i beslutsprocesser och ledningsfunktioner förstärkte också varandra. I studien undersöktes också negativa konsekvenser av DL, men det fanns inga statistiska samband mellan grad av DL och överbelastning eller gruppdynamiska problem.

#### *Betydelse av självständighet och autonomi för äldre omsorgspersonals intentioner att stanna*

Det finns en brist på personal i äldreomsorgen. I en enkätstudie från Göteborgs Stad beskrivs anställdas behov och önskemål kopplade till förlängt arbetsliv. Resultaten jämföres med resultat från Umeå kommun. I två analytiska studier undersöktes betydelse av olika aspekter av autonomi bland omsorgspersonal för deras intention att sluta/byta arbetsgivare eller pensionspreferens. Först beskrivs de övergripande resultaten för äldreomsorgen. Därefter beskrivs resultaten från de analytiska studierna.

Anställda i äldreomsorgen skiljer sig inte avsevärt i pensionspreferenser än annan kommunalt anställd personal. 62% vill pensioneras före eller vid 65 år. Ungefär 30% uppger sig vara osäkra på om de fortsatt kan arbeta om två år på grund av sin nuvarande hälsa.

För äldre anställda i äldreomsorgen är deras främsta skäl till tidigare pension att de vill ha mer fritid. Något vanligare i äldreomsorgen var också att arbetet blivit för krävande och att de inte orkar arbeta längre. De skattade också bristande arbetsförmåga och hög arbetsbelastning som skäl till tidigare pension. Angivna skäl till senare pension är att de vill höja sin framtida pension och att de inte kan undvara den inkomst som arbetet ger. Men nästan lika vanligt var skälen att arbetet gav livet innehåll och mening, att de tycker om arbetet och vill ägna sig åt det så länge de kunde. De hade jämförelsevis högre fysiska och emotionella krav i arbetet samt lägre grad av inflytande i arbetet.

Att kunna göra anpassningar av arbetet hade betydelse för pensionspreferens. I äldreomsorgen fanns dock minst möjligheter till att kunna göra generella anpassningar av arbetet utifrån behov (i likhet med förskolan). Det fanns också få möjligheter att göra individuella anpassningar av arbetet utifrån behov eller önskemål (i likhet med andra kvinnodominerade välfärdstjänster). Lön, anpassning av tempo, deltidspension/arbete och att arbetet värderades högre har mer betydelse för att stanna. För undersköterskor hade också förhandling av lön betydelse för att stanna. De manligt dominerade yrkena hade klart mer individuella överenskommelser.

Dessa resultat överensstämmer med resultaten från 2019 (Seldén et al., 2020) och även resultat från Umeå Kommun (Larsson et al., 2022). Resultat från Umeå kommun visar exempelvis hälsan är betydelsefull faktor för tidigare pensionspreferenser men också att dessa samband kan förstärkas av höga kvantitativa och kvalitativa krav i sin arbetssituation (Larsson et al., 2022). Ekonomiska skäl som anledning till ett förlängt arbetsliv förekom i liknande grad 2019 (Seldén et al., 2020) men i betydligt högre grad än tidigare kartläggningar i svensk kontext (Stattin, 2006).

I en analytisk studie (Håkansson, et al 2023) undersöktes betydelsen av olika former av inflytande på arbetssituationen för att motverka avsikter att lämna arbetet bland äldre anställda som arbetar inom äldreomsorgen. Här studerades särskilt betydelsen av processuell autonomi och individuella arrangemang för avsikten att lämna arbetet. Procedurell autonomi, dvs. möjligheten att tillfälligt justera arbetsdagen utan förhandling, kontrasteras mot individuellt förhandlade arrangemang som görs med en handledare eller chef. Förhållandet mellan yrkesposition och de olika formerna av inflytande kontrollerades också genom strukturell ekvationsmodellering. Resultaten visar att avsikterna att sluta är låga, och att processuell autonomi och möjligheter att göra individuella överenskommelser om ekonomiska incitament har ett negativt samband med avsikterna att sluta. Förekomsten av individuella överenskommelser skiljer sig åt beroende på klasstillhörighet och den specifika överenskommelsen. Flexibla scheman och ekonomiska incitament är mindre möjliga att påverka för anställda i lägre yrkesklasser, medan anställda i högre tjänsteklasser hade sämre möjligheter att anpassa sina arbetsuppgifter och sitt arbete. Ekonomiska incitament var något viktigare än processuell autonomi för



avsikten att lämna företaget, men det är också det enda individuella arrangemang som påverkar avsikten att lämna företaget.

Den andra analytiska studien undersökte om stärkt autonomi var ett sätt att förlänga arbetslivet även bland dem som hade sämre hälsa (Seldén, et al 2023). I studien analyserades om autonomi i arbetet modererar effekten av dålig hälsa på pensioneringspreferenser bland kommunanställda. Resultaten visar att tidigare pensionering var förknippade med dålig hälsa och låg autonomi i arbetet. Dessutom visar resultaten en modererande effekt av autonomi på pensioneringspreferenser pensioneringspreferenser, särskilt för dem med dålig hälsa. I äldreomsorgen var alla dessa samband tydligt signifikants, även under kontroll för centrala kontrollvariabler. Studien understryker därmed den viktiga roll som autonomi i arbetet spelar för pensionspreferenser, särskilt för anställda med hälsoproblem. Policyer och åtgärder som ökar autonomi i arbetet kan mildra hälsans inverkan på pensionsbeslut, främja förlängda och hållbara arbetsliv och bidra till mer inkluderande och stödjande arbetsvillkor för äldre arbetstagare.

Detta innebär att längre arbetsliv för fler grupper av anställda inte bara är en politisk fråga på nationell nivå, det är i stor utsträckning en ledningsfråga, där åtgärder för att stärka autonomi och inflytande på arbetsplatsen kan ha en verklig inverkan på äldre människors preferenser att fortsätta arbeta längre trots försämrade hälsa. Mot bakgrund av dessa resultat finns det ett påtagligt behov av organisatoriska policyåtgärder för att förbättra arbetsvillkoren för äldre arbetstagare. Det blir särskilt viktigt för anställda i lägre socioekonomiska skikt, där kombinationen av dålig hälsa och minskad autonomi upprätthåller en cykel av ojämlikhet.

## Resultat från kvalitativa fallstudier

De kvalitativa fallstudierna har undersökt och analyserat hur arbetsplatser inom äldreomsorgen på olika sätt har närmat sig ett förverkligande av DL och hur kontextuella faktorer och mekanismer samverkar och bidrar till medarbetarnas upplevelser av att ha inflytande över och delta i olika beslutsprocesser. En ambition i den kvalitativa studien har varit att möta delar av den kritik som riktats mot tidigare forskning. Denna kritik går i huvudsak ut på att studier av DL-förhållningssätt i praktiken i stor utsträckning saknas, dvs. studier om vad som faktiskt görs i arbetsgrupper och organisationer när DL introduceras och implementeras. Fokus i de sex fallstudierna har i första hand varit riktat mot de programteorier som ligger till grund för de olika ansatserna samt vilka konkreta effekter, i form av engagemang och upplevt inflytande, som dessa ansatser fått i verksamheten. Detta har också inneburit att olika kontextuella förhållanden och generativa mekanismer har identifierats och analyserats i relation till de resultat som uppnåtts. Inledningsvis kan vi konstatera att fem av de sex fallen på ett mer eller mindre konkret sätt har distribuerat ledningsuppgifter till medarbetarna och har därmed i varierande grad implementerat DL.

Analysen har strukturerats runt fem centrala aspekter i de 6 fallstudierna:

- Programteori
- Grad av formalisering och involvering
- Kontextuella villkor
- Generativa mekanismer
- Resultat

### Programteorin

Den första aspekten rör den programteori som präglar varje fall, dvs vad vill man åstadkomma och fram för allt på vilket sätt man vill implementera DL? Fyra huvudsakliga förhållningssätt till detta har identifierat:

- Ett dialogorienterat förhållningssätt
- Ett värde- och idéorienterat förhållningssätt
- Ett lärande förhållningssätt
- Ett resursorienterat förhållningssätt

Den programteorin som präglade ett av fallen (fall 1) kan beskrivas som ett *dialogorienterat förhållningssätt*, där samarbete, organisationsförändringar och delat ansvar möjliggjorde ett fördelat ledarskap i hela organisationen. Det dialoginriktade arbetssättet kom särskilt till uttryck i den ledarskapsutbildning som sätts och i en helt ny chefsroll präglad av dialog genom coachning, stöd och delegering av ansvar samt genom införandet av utökade ledningsgrupper som även omfattade personal. Verksamheten präglades av en hög grad av involvering och engagemang samt en hög grad av formalisering i form av strukturerade arenor för beslutsfattande och medbestämmande för personalen.

Det *värde- och idéorienterade förhållningssättet* bygger på en helt annan grundsyn på vad man vill åstadkomma och hur detta ska gå till. Detta förhållningssätt präglade ett av fallen (fall 2). Verksamheten, vars huvudman var en ideell stiftelse, betonade starkt värderingsfrågor. Principerna för stiftelsens arbetsmodell överensstämde i hög grad med visionen om DL, dvs. ett decentraliserat självbestämmande och fokus på målgruppen. Det uttalade målet var att införa en ansvarsbaserad organisation med tonvikt på uppdraget och de boende (gäster, omsorgstagare etc.). De övergripande målen beskrevs i termer av att förverkliga och utveckla ett brukarfokus hos omsorgspersonalen, där ansvar för beslut och åtgärder avgjordes genom samtal och idéutveckling. Målet var att beslut fattades så nära de som utför arbetet som möjligt. Denna idé beskrevs som förankrad i hela organisationen, men det fanns inga specificerade aktiviteter eller strukturer för hur man ska nå dessa mål.

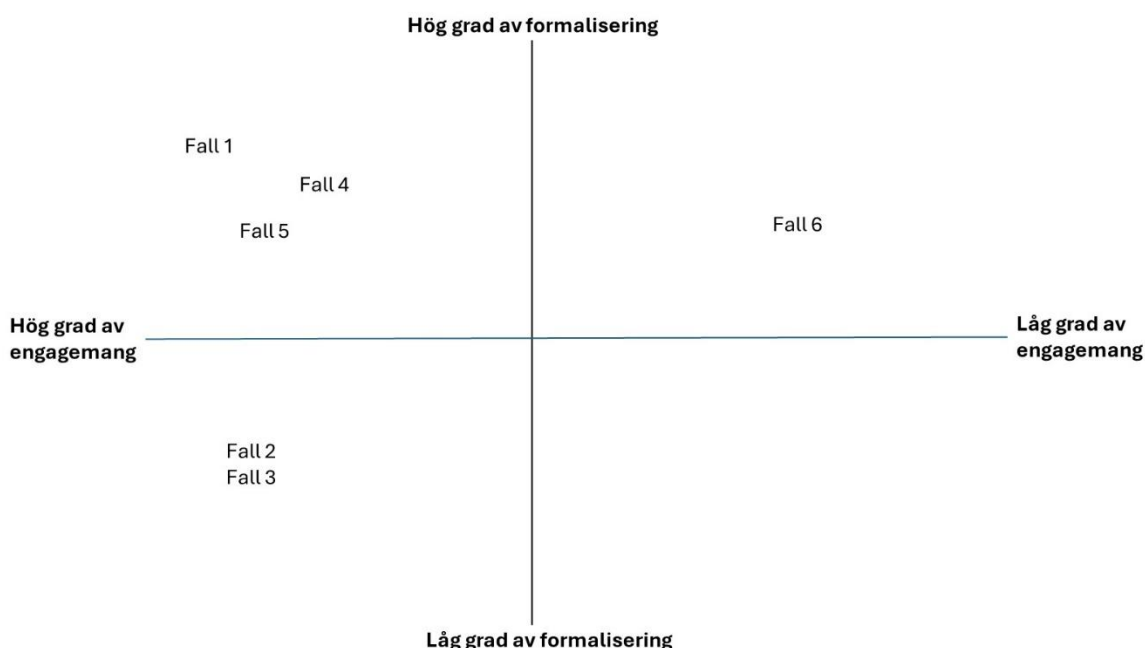
Det *lärande förhållningssättet* kan i och för sig sägas prägla alla de undersökta fallen, men i en verksamhet (fall 3) betonades detta i verksamhetens programmatiska syn på hur DL skulle implementeras. Förhållningssättet skiljde sig från dialoginriktningen genom att fokusera på fortbildning i förhållande till målgruppens behov. Den kollegial dialogen var relativt svag rörande hur arbetet skulle organiseras och inte heller fattas några kollegiala beslut som syftade till att stärka själva fördelandet av ledarskapet (t.ex. vad gäller beslutsfattande, ärendehantering eller personalfrågor).

Det *resurserorienterade förhållningssättet* präglade tre av de sex fallstudierna (fall 4,5 och 6) och utgjordes av interna entreprenader som innebar självstyrande grupperna som hade mandat att besluta om planering och organisering av arbetet, inklusive inflytande över budgeten och hur man använder tillgängliga resurser på ett sätt som gynnar det gemensamma bästa för både invånare och anställda. Den

övergripande programidéen var resursorienterat, då fördelningen och distribueringen av ledarskapet drevs av att man skaffade och behöll resurser i syfte att skapa goda arbetsvillkor och en god omsorg. Vissa dialogorienterade och lärandeorienterade tillvägagångssätt förekom i implementeringsprocessen av de aktuella interna kontrakten, men de utgjorde inte den huvudsakliga drivkraften bakom införandet av DL.

#### *Grad av formalisering och involvering*

Den andra aspekten som undersöktes var graden av formalisering av DL. Formaliseringen avser i studien de strukturer och beslutsordningar som inrättats i syfte att gynna eller stärka utvecklingen av DL i verksamheten. Som nämndes inledningsvis innebär så kallade *Institutionaliserade DL praktiker* att fungerande interaktionsformer har utvecklats till mer strukturerande relationer och praktiker. Mer specifikt indikerade analysen av de sex fallstudierna olika grader av formalisering av organisationsstrukturer såsom ledarskapsutbildning, coachning av chefer och teamledare, självstyrande team och andra arenor och mötesplatser för att skapa förutsättningar för beslutsfattande och fatta beslut kollektivt. I de sex fall som undersöktes präglades fyra verksamheter av en hög grad av formalisering. Detta innebar i praktiken att självstyrandegrupper, utvidgade ledningsgrupper, strukturerade forum för dialog och beslutsfattande hade införts i syfte att stärka implementeringen av DL. Dock präglades alla fall utom ett av en hög grad av engagemang och involvering från omsorgspersonalen. Ett av fallen, vars programidé var resursorienterad, avvek dock på så sätt att de flesta personalen tveksamma till principen om interna kontrakt. Vid tidpunkten för studien kämpade ledningen med att rekrytera medarbetare till de självstyrande grupperna, vilket resulterade i ett lågt engagemang bland medarbetarna när det gällde att förverkliga idéerna om att delegera ledningsuppgifter. Nedanstående figur (figur 5) illustrerar fördelningen av fallen mot bakgrund av aspekterna formalisering och involvering.



**Figur 5** Grad av formalisering och involvering vid olika praktiker av distribuerat ledarskap. De sex fallstudierna som implementerat DL i praktiken har placerats som exempel

#### *Kontextuella faktorer*

Alla de sex fall som undersökts har självfallet påverkats av en mängd kontextuella faktorer som både gynnat, men också hindrat utvecklingen av DL. Gynnsamma kontextuella villkor är viktiga vid utvecklandet av en tillitorienterad verksamhet vars mål är att implementera DL. Om planeringsarbetet lett fram till en tydlig modell rörande ledarskap, utbildningsinsatser och distribuerade ledningsstrukturer utgör det givetvis en gynnsamm kontext att växa i. I ett av de undersökta fallen (fall 1) var detta en central

framgångsfaktor och det möjliggjordes av ett relativt väl tilltaget projektstöd i det inledande skedet. Att verka i en tydlig idéburen organisation skapar innebär ökande möjligheter att utveckla fungerande samarbetskultur som i nästa steg gynnar utvecklingen av decentraliserade beslutsprocesser. Detta var särskilt tydligt i ett av de undersökta fallen (fall 2) som också hade fördelen av att redan vara en attraktiv arbetsplats, men en låg personalomsättning. En annan central positiv faktor i omgivningen var att individer på andra systemnivåer (ex politiker och högre chefer) aktivt gav stöd åt idén om ett distribuerat ledarskap (fall 4 och 5). Slutligen var hög grad av socialt kapital i form av tillit och samarbetsinriktat klimat mellan anställda såväl som mellan anställda och chefer en viktig förutsättning i det fall där beslutsfattande distribuerades till arbetsgrupper utan formella ledare (fall 5). Mindre gynnsamma kontextuella villkor kunde noteras i de fall där informationskanaler och redan befintliga mötesstrukturer fungerade dåligt (fall 3). Den ekonomiska verklighetens betydelse måste också vägas in i analysen av de villkor som präglade de olika fallstudierna. I de fall där kampen om resurser och rimliga villkor var stor (fall 3) innebar mindre gynnsamma förutsättning. I ett av de undersökta fallen (fall 6) präglades verksamheten av en misstro mot både idén om DL och mot de chefer som ledde verksamheten, vilket fick negativa konsekvenser vid försöken att implementera DL.

### *Mekanismer som påverkar*

Mekanismer är, som framgick inledningsvis, definierade i studien på ett relativt enkelt sätt. En mekanism är ”det som får något att hända” i en organisation eller i ett annat socialt sammanhang. Analysen av de sex fallstudierna har resulterat i ett antal orsaker till att de olika fallen har utvecklats i en viss riktning. Följande betydelsefulla gynnande och hindrande mekanismer har identifierats vid analysen av implementeringen av DL:

#### *Mekanismer som gynnade utvecklingen mot DL var:*

- Hängivna och drivande verksamhetsnära chefer, med en tydlig forskningsbaserad idé
- Chefer med ett coachande förhållningssätt
- Väl fungerande självstyrande grupper med en samsyn kring verksamhetens mål
- Internaliserade kärnvärden med fokus på kärnuppgiften
- Relationsskapande åtgärder som i syfte att utveckla tillit och gemensam förståelse
- Ekonomiska incitament som innebär kontroll över överskott i verksamheten
- Aktivt stöd från centrala individer på andra systemnivåer, t ex politiker.

#### *Mekanismer som motverkar utvecklingen mot DL:*

- Konflikter mellan olika systemnivåer i organisationen
- Hög personalomsättning och höga sjuktal
- Hög arbetsbelastning och begränsade resurser
- En medarbetarkultur med en mer negativ syn på ett utökat ansvarstagande som sträcker sig bortom traditionellt vårdarbete
- Låg grad av samsyn kring kärnvärden och verksamhetsutveckling
- Upplevd obalans mellan ökat ansvarstagande och ersättning.

Analysen av vad som får ”saker att hända” i ett sammanhang eller i en verksamhet är emellertid svår och många av de kontextuella villkor som omger de undersökta fallen producerar också mekanismer, dvs de får utvecklingen att ta en viss riktning, vilket betyder att omsorgspersonal och chefer agerar på olika sätt. Motstånd mot införande av DL är exempelvis direkt knuten till den problematiska ekonomiska villkor, befintliga negativa samarbetskulturer etc. Konflikter mellan olika systemnivåer är i många fall grundade i tidigare existerade problem och i vissa fall kan en gynnande mekanism (exempelvis en hängiven projektledares arbete) i ett annat sammanhang transformeras till en motverkande kraft (exempelvis svårigheter att samarbeta och förankra idéer och aktiviteter i organisationen)

Dock går det, mot bakgrund av de analyser som gjorts av det empiriska materialet, argumentera för att det coachande ledarskapet, relationsskapande aktiviteter och en samsyn över systemnivåer, gynnar utvecklingen av DL i verksamheterna. Detta gäller i synnerhet det relationsskapande arbetet som förefaller vara mer fundamentalt vid utvecklingen av DL, än graden av formalisering. Goda relationer, en gemensam vision av syfte och mål, att coacha anställda att gradvis ta ett utökat ansvar och ett dialogorienterat samarbetsklimat, är alltså viktigare än formaliserade samarbetsstrukturer, åtminstone

vid implementeringen. I ett senare kan en formalisering få ökad betydelsen, då detta medverkar till befästa och göra ett dialogorienterat samarbetsklimat mer hållbart över tid.

#### *Utfall av satsningar på DL*

Arbetet med att etablera en tillitsorienterad verksamhet och implementera DL har i de flesta av de undersökta fallen lyckats i mer eller mindre utsträckning. Endast i ett av fall som undersöktes (fall 6) förekom ett DL i mer begränsad omfattning. I övriga fall har hög grad av inflytande över sitt arbete utvecklats bland de anställda. Graden av engagemang och arbetstillfredsställelse bland de anställda har varit hög och relationen till chefer och ledning upplevs som god. De resultat som verksamheterna uppvisar är dock förknippad med ett kontinuerligt arbete i form av utbildning, dialog och relationsskapande åtgärder. Exempel på svårigheter är förmågan att upprätthålla medarbetarnas motivation över tid samt hantera relationen mellan ansvar och ersättning. Även om de flesta medarbetare i de undersökta fallen upplever en ökad arbetstillfredsställelse så innebär en distribuering av ansvar i många situationer en ökad arbetsbörda. Detta innebär en kontinuerlig spänning mellan engagemang, involvering och ersättning i form av lön. Ett annat resultat av arbetet med att implementera DL är att vissa är mer engagerade och involverade än andra, vilket är potentiell källa till spänningar i organisationen.

#### *Sammanfattande analys*

I tabellen (Tabell 3) nedan sammanfattas resultatet från analysen av de sex fallstudierna. Vi kan där se att de olika verksamheterna som undersökts har olika förhållningssätt till DL och det visar sig att förutsättningar och kontextuella villkor skiljer sig åt. Trots detta uppvisar fem av fallstudierna en hög grad av engagemang och involvering verksamheterna och dess beslutsprocesser, dvs den anställda omsorgspersonalen deltog på olika sätt aktivt i beslutsprocesser och verksamhetsutveckling.

**Tabell 3:** Kategorisering av programteorier, grad av formalisering, kritiska kontextuella faktorer och huvudsakliga mekanismer som bidrog till utfallen i de sex studerade fallstudierna.

	Fallstudie 1	Fallstudie 2	Fallstudie 3	Fallstudie 4	Fallstudie 5	Fallstudie 6
Programteori	Dialogorienterad	Värdegrundsorienterad	Lärorienterad	Resursorienterad	Resursorienterad	Resursorienterad
Grad av formalisering	Hög	Låg	Låg	Hög	Hög	Hög
Kontextuella faktorer som påverkar förverkligandet av DL	En modell för en ny ledarskapsutbildning  En formalisering av distribuerade ledarskaps-strukturer	Idéburen och decentraliserad organisation med tydlig värdegrund  Attraktiv arbetsplats, låg personalomsättning	Stark brukarorientering med fokus på lärande.  Bristande mötesstrukturer  Brist på resurser, hög personalomsättning	Politiker och chefer är förkämpar för införande av DL  Nyanställda mer tveksamma till DL	Chefer och ledning är förkämpar för införandet av DL  Hög grad av socialt kapital på arbetsplatsen	Medarbetarmotstånd mot DL  Misstro mot chefer  Anställda har en traditionell syn på chefs roll och ansvar
Mekanismer som påverkar utfallet	Engagerad projektledning med en tydlig idé, baserad på forskning  Konflikter på andra systemnivåer har hindrat konceptet från att spridas	Selektivt urval av personal  Krav på internaliserade kärnvärden  Starkt fokus på uppgiften	Hög grad av acceptans för förändrings- och förändringsinsatser bland chefer och behovsbedömare  Höga sjuktal och hög personalomsättning. Hög arbetsbelastning	Chefer som coachar i riktning mot medarbetarmedverkan  Svårt att engagera nya medarbetare att ta på sig ledarskapsuppgifter som upplevs mer betungande	Chefer som coachar och underlättar medarbetarnas delaktighet  Välfungerande självstyrande grupper som kan arbeta enligt principer för att skapa samförstånd	Implementeringsprocess som inte involverar medarbetarna  Anställda som inte vill ta på sig arbetsansvar

I de sex fallstudierna ser vi exempel på de olika aspekterna av DL som belysts av Gronn (2002). Det kan det handla om spontana samarbeten, där individer med olika kompetenser och kompetens bidrar och därmed får ansvar. Det kan handla om en intuitiv förståelse baserad på en professionell arbetsrelation, och det kan innebära en formalisering av dessa relationer och aktiviteter för att bygga in samarbetsstrukturer i organisationen. Oavsett vilken väg mot DL som de olika verksamheterna har valt, är den gemensamma nämnaren för de som lyckats distribuera ledarskapet, att man utvecklat en relationsorienterad tillit som bygger på gemensamma visioner samt en delad förståelse för roller och ansvar. Viktiga komponenter i dessa relationsorienterade samarbetsstrukturer var ett lärande förhållningssätt och en dialogorienterad relation mellan ledning och medarbetare. En ytterligare nyckelfaktor är givetvis att ha tillräckliga resurser, vilket gör det attraktivt att ta ett utökat ansvar. Den formaliserade sidan av DL (d.v.s. när förtroendebaserade strukturer formaliseras och byggs in i organisationen) innebär naturligtvis en ökad förmåga att behålla DL som en ledande princip över tid. En hög grad av engagemang kan dock komma ur ett värde- och idéorienterat förhållningssätt utan att graden av formalisering är särskilt hög. Formaliserade samarbetsstrukturer med fokus på DL ska snarare ses som ett resultat av ett fördjupat relationsorienterat samarbetsklimat präglat av dialog och lärande.

Analys av utfallsmönster i denna studie visade alltså att det som bidrar till en framgångsrik implementering av DL inte nödvändigtvis är graden av formalisering i sig, utan snarare hur inställningen till DL interagerar med kontextuella faktorer. I de mest framgångsrika fallen av DL har detta lett till nivåer av stabilitet i strukturer som möjliggör programteori och gör den hållbar över tid. Å andra sidan belyser resultaten också att för mycket formalisering i ett tidigt skede av att utveckla DL kan utgöra en hindrande faktor om medarbetarna inte är mogna/villiga att ta på sig delegerade ledarskapsuppgifter. Här kan ett mer dialogbaserat arbetssätt vara en framgångsfaktor för att coacha medarbetare i att ta ansvar. En värde- och idéorientering kring DL skulle i detta sammanhang också kunna framhållas som ett komplement som ska skapas samtidigt med att bygga en formalisering av DL. Om det inte finns några gemensamma värderingar och mål som styr arbetet är det också svårt att ta ansvar och utveckla ett engagemang.

Att utvecklas i riktning mot en implantering av DL verkar inte vara möjligt om det inte finns förtroendefulla och goda relationer i organisationen. De framgångsrika processerna för att implementera DL i de studerade fallen synliggör också vikten av samarbetsprocesser som överbryggar systemnivåer. Resultaten pekar specifikt på vikten av att första linjens chefer fungerar som ambassadör för DL genom att coacha medarbetarna och visa att de litar på medarbetarna. En aspekt av det coachande ledarskapet är ett lärande förhållningssätt i riktning mot att utveckla anställdas beslutsfattande kapacitet. De mest framgångsrika fallen i denna studie fokuserade följaktligen på olika aspekter av lärande för att förändra chefsrollen och bygga upp den beslutsfattande kapacitet hos de anställda.

#### *Att leda distribuerat och tillförlitligt på distans*

Artikeln av Elmersjö & Seldén (2023) i *British Journal of Social Work* fokuserar på distribuerat ledarskap i den svenska äldreomsorgen under covid-19-pandemin. Den undersöker övergången från fysiska till digitala arbetsytor och hur detta skifte påverkar ledarskapets dynamik. Studien använder kvalitativa metoder, inklusive intervjuer och observationer, för att utforska chefers och medarbetares erfarenheter i denna nya digitala kontext. Resultaten belyser utmaningarna och förändringarna i ledarskapspraxis, och betonar vikten av samarbete, medansvar och interaktion i digitala utrymmen. Studien bidrar till att förstå hur digitalisering och kriser som pandemin omformar ledarroller och ansvarsområden inom äldreomsorgen, och ger insikter om den distribuerade ledarskapsmodellens anpassningsförmåga i föränderliga miljöer.

I en artikel (Seldén & Elmersjö, kommande) undersöks utvecklingen av socialt arbete på distans (RSW) i svensk äldreomsorg under COVID-19-pandemin. Studien fokuserar på övergången från traditionellt kontorsbaserat arbete till distansmiljöer och det ökade beroendet av digital kommunikation i bedömningen av äldreomsorgens behov. Forskningen belyser de dubbla effekterna av denna övergång och noterar både fördelarna, såsom förbättrad balans mellan arbete och privatliv och serviceeffektivitet, och utmaningarna, inklusive störningar av traditionella principer för socialt arbete och behovet av nya strategier för tillhandahållande av tjänster. Stor vikt läggs vid det distribuerade ledarskapets roll när det gäller att hantera de känsliga aspekterna av behovsbedömningar på distans. Studien använder en fallstudiemetod för att undersöka professionell prestation och klientresultat i digitala miljöer, och

diskuterar faktorer som ”job crafting”, utmaningar för upprätthållande av legal auktoritet i digitala miljöer samt behovet av anpassningsförmåga och innovation i det sociala arbetet.

Tillsammans bidrar dessa två artiklar till förståelsen av distribuerat ledarskap inom svensk äldreomsorg, i samband med den pandemidrivna övergången till digitala arbetsmiljöer. Artiklarna bidrar med insikter om utmaningarna och förändringarna i ledarskapspraxis, och belyser vikten av anpassningsförmåga, samarbete och interaktion i digitala miljöer.

#### *Tvetydig upplevelse av DL*

I en fallstudie, med tre nära och kopplade fall i samma kommun, undersöktes upplevelser av DL i form av självstyrande team. Syftet var mer specifikt att analysera de dubbeleggade möjligheter och förutsättningar som utvecklades av DL ger för omsorgspersonal inom äldreomsorgen. Resultaten pekar på att centrala dubbeleggade möjligheter och förutsättningar för DL inkluderade:

- En närhet till den formella chefen i kontrast mot distans eller dumpande av ansvar i förhållande till den formella chefspositionen.
- Upplevelser av tid och möjligheter för utvecklingsarbete i kontrast mot budgetunderskott och motvilja att få ansvar för verksamhetsfrågor som det finns bristande resurser för.
- Förekomst och utveckling av socialt kapital med gemensamt och tillitsfullt ansvarstagande i kontrast mot en kultur av misstro och distans mellan chefer och anställda.
- Möjligheter att ta på sig ledarskapsuppgifter som del i professionella uppgiften i kontrast mot möjligheter att mer odelat kunna fokusera på vårdarbete.
- Möjligheter till att välja grad och form för engagemang i kontrast mot att hur och när DL ska införas toppstyr-
- Att enskilda individer väljer och får möjlighet att kliva fram och ta ansvar kontra kortsiktigheten i att förlita sig på enskilda individers ork att engagera sig i ett utökat ansvar.

#### **DL i självstyrande team: ett tveeggat svärd i kontexter av individer, organisationer och processer**



**Figur 6** Sammanfattande resultat om DL i självstyrande team, som ett dubbeleggat svärd

Resultaten visar sammantaget på betydelsen av ett aktivt och kontinuerligt relations- och visionsinriktat ledarskap där både formellt och informellt ledarskap beaktas och samverkar när individer i självstyrande team tar ett gemensamt och utökat ansvar för verksamheten.

#### *Sammanvägd analys och diskussion*

Sammantaget visade resultaten att utvecklingsarbeten med ökad delaktighet och distribuerat ledarskap för medarbetare i äldreomsorgen har betydelse för omsorgspersonalens uppfattning om arbetet och intention att stanna på arbetsplatsen och/eller i arbetslivet men även för ledning av kvalitets- och säkerhetsarbete och brukares inflytande. Omsorgspersonal som får utvecklas i självständighet uppfattar också arbetet mer tillfredsställande och vill i högre grad stanna och/eller pensioneras senare.



Det finns också en tendens till att ett distribuerande av inflytande och vardagsnära beslutsfattande vidareförs till brukare av omsorgen.

Organisatoriska förutsättningar, krav och stödresurser som visade betydelse i flera studier var verksamhetsnära stödresurser i form av god samverkan med medarbetare och stöd genom egen chef samt mindre grad av organisatoriska styrningsbrister, överbelastning bland enhetschefer och tids- och logikkonflikter.

Organisatoriska insatser för att främja samarbete och förtroende mellan första linjens chefer och deras medarbetare kan därmed vara avgörande för implementering av distribuerande ledarskap inom äldreomsorgen. Eftersom delegering av ansvar och kontroll verkar vara relaterad till medarbetarnas vilja att ta ansvar, liksom till deras "professionella självförtroende", är kontinuerlig kompetensutveckling för dem som arbetar närmast vårdtagarna av yttersta vikt. Tidigare studier visar också att det är betydelsefullt att ansträngningen och belöningen möts, dvs att säkerställa att anställda som väljer att axla ett ökat ansvar och/eller genomgå vidareutbildning får motsvarande belöning/ersättning för sina ansträngningar.

Ett mer hållbart distribuerande ledarskap innebär att det delade beslutsfattandet utgår från en gemensam riktning med delad bild om mål och vision, ett delat ansvarstagande, en kultur av ständigt lärande bland alla involverade, och ledarskapspraktiker som stödjer lärande och har en nära interaktion med medarbetare (Tashi, 2015; Leithwood, et al 2007). I praktiken betyder det att möjliggöra för medarbetarna att fatta beslut genom aktivt stöd och kontinuerligt lärande. Att skapa förutsättningar för lärande genom ett distribuerande ledarskap betyder en träning i att våga släppa taget och lita till medarbetarnas kompetens, samt en förmåga att avgöra när och vilken situation som olika former av stöd och samtal är lämpliga. I stället för att styra personalen utvecklas ledarrollen till en handledarfunktion som innebär ett samskapande under gemensamt lärande.

#### *Utveckling, implementering och uppföljning av satsningar på DL*

Utveckling mot DL kan ske i olika former och mål: Genom en strategisk satsning med en modell som förebild; Genom initiativ till en utveckling av omsorgen och/eller arbetet som tas lokalt av anställda och utvecklas stegvist, emergent. Engagemang bland anställda att utveckla fungerande former tycks påverkas av anledningen till utvecklingen, varifrån initiativ togs liksom satsningens form, takt och omfattning. Likaså påverkas genomförandet och fortsatta betydelsen av tillit mellan organisatoriska nivåer. I uppstarts- och uppföljningsarbetet behövs därför en kritisk blick på huruvida det finns förutsättningar för distribuerat ledarskap. En pressad förvaltningsledning kan lockas att hantera brist på personal och tight budget genom förenklade lösningar som också minskar kostnaderna. Verksamhetsnära chefer i äldreomsorgen med mer pressad arbetssituation och arbetsledning av många anställda riskerar att dumpa ansvaret till medarbetare, än att ledarskapet distribueras i ett samskapande. Utan stödjande organisatoriska förutsättningar tycks därför satsningar på distribuerat ledarskap ha begränsad betydelse och hållbarhet. I resultaten märks också att utvecklingsarbetet mognades bättre genom kreativt skapande i kärnverksamheten än när det påtvingats genom mer komplexa behov och intressen i organisationen. Ledning och stödfunktioner på mer strategiska nivåer tycktes ha betydelse genom att signalera och ge utrymme för distribuerat ledarskap samt praktisera mer verksamhetstjänande stöd och uppföljning. En mer gynnsam utveckling karakteriseras av speglade förutsättningar och lärandeklimat över alla organisationsnivåer och system.

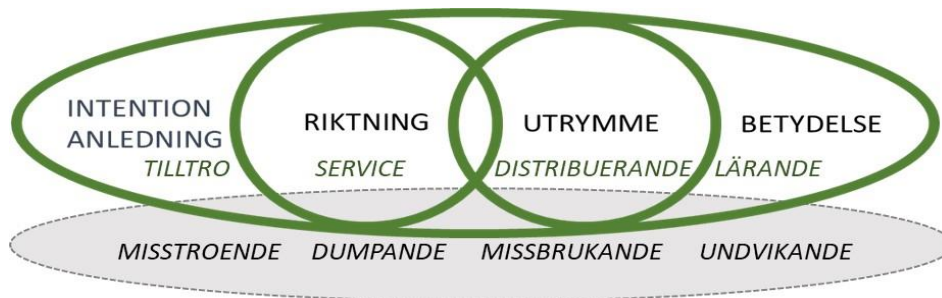
Utveckling mot mer lärande organisation är, ur ett integrerat och holistiskt perspektiv, troligen det viktigaste i en förändringsprocess mot att distribuera ledarskapet. En kritiskt reflekterande planering och uppföljning som görs med öppenhet för lärande kan bidra till mer tillförlitlig utveckling. I våra studier har vi identifierat några centrala dimensioner för att skapa ett mer hållbart distribuerande ledarskap i praktiken.

Satsningens *intention och anledning* ger grund för hur den ska uppfattas av medarbetare. När intention till utvecklingen tas utifrån nära koppling till och kännedom om verkliga behov i verksamheten har det oftare kunnat genomföras väl och engagerat bland omsorgspersonal. Anledningen kan ha goda avsikter men likväl förmedlas och tolkas på olika sätt, till exempel om anledningen till DL skapas i samband med nedskärningar och omorganisationer. Därmed kan ledningens intentioner misstänkas och en misstro som är besvärlig för utvecklingsarbetet, uppstå mellan organisationsnivåer.

*Uppmärksamhetsriktningen* i en fungerande implementering har, i de lyckade observationer som gjorts, fokuserat kärnverksamheten. Det innebär att sätta kärnarbetet och de som utövar det allra främst, dvs att ha ett praktik- och medarbetarfokus. Det innebär också att understödja det sociala

kapitalet mellan medarbetarna och se det som en viktig resurs för vidareutveckling av utvecklingsarbeten som skapas från initiativ i kärnverksamheten.

*Utrymme* för omdöme, ansvar och delaktighet genom dels organisatoriska förutsättningar dels genom det utrymme som skapas för omdöme, ansvar, tillit och engagemang i arbetet. Att ha utrymme för egna bedömningar kan ses som motsats till hårt kontrollerade, begränsande och kanske misstroende samverkan till underordnades motiv och förmåga. Sådana kan uppstå genom begränsande, ovillkorlig och osamordnad styrning som kan skapa ett fragmentiserat arbete och en hel del merarbeten. Dessa förhållanden är inte de bästa för att utveckla människans och hennes relationers fulla potential, utan en överbelastning kan ske i systemet och för involverade. När det istället finns en tillit till personliga omdömen ges utrymme för att göra bedömningar från värden och omdömen, och människan och hennes relationer ges utrymme att utvecklas på ett, för henne, meningsfullt sätt.



Med utgångspunkt från ovanstående modell kan frågor gärna ställas under planering och uppföljningen av utvecklingen mot mer distribuerande former av ledarskap:

- Vad är målet för och anledningen till satsningen? Hur uppstod intentionen? Vilka behov ligger bakom? Är satsningen rimlig med tanke på anledningen och behoven?
- Vilka implementeringsstrategier används? Hur påverkar dessa anställdas tillit? När och hur lyssnar funktioner på olika organisationsnivåer och funktioner på varandra?
- Vilket utrymme ges för omdöme och handling på varje organisationsnivå och för alla funktioner? Finns organisatoriska förutsättningar för att genomföra satsningen i praktiken? Hur skapas utrymme för omdöme och ansvar? Är mandat kopplade till omdömes- och handlingsutrymme tydliga på alla nivåer och funktioner? Finns utrymme att skapa tillitsfulla relationer och socialt kapital mellan anställda? Finns utrymme för individer att göra meningsfulla val i arbetet?
- Hur tar man tillvara det lärande som skett? Hur kan, till exempel, omsorgspersonalens kännedom om äldre medborgare bättre komma till nytta i planeringen av lokala insatser i kommunen?

Ett utvecklingsarbete med omfördelning av ansvar och arbetsuppgifter kan skapa olika villkor på olika organisationsnivåer och för olika grupper av anställda. Därför är det en god ide att reflektera över ovanstående modell för varje grupp:

Grupp, funktion	INTENTION OCH ANLEDNING	UPPMÄRKSAMHETS-RIKTNING	HANDLINGSUTRYMME	BETYDELSER
Projektövergripande				
Omsorgspersonal				
Omsorgspersonal, natt				
Sjuksköterskor				
Enhetschefer				
...				

#### Förlängt arbetsliv – rekommendationer

Rekommendationer till kommuner för att rekrytera och bibehålla äldre medarbetare:

*Kompetensutveckling och kompetensanvändning har betydelse:* Tillgång till kompetensutvecklingsmöjligheter hade betydelse för äldre omsorgspersonals önskemål om senare pension. Projektets resultat visar betydelsen av att individer kan arbeta och utvecklas i sina

arbetsuppgifter och ansvar. Tidigare forskning visar att arbetsgivare tenderar att fasa ut möjligheterna till kompetensutveckling för grupper i högre åldrar av ekonomiska skäl vilket inte bara försvagar äldres anställningsbarhet i konkurrens med andra grupper utan kan också påverka motivationen att fortsätta arbeta (Zaniboni et al., 2010). Studierna från äldreomsorgen visar samband mellan organisatoriska satsningar på medarbetares kompetensutveckling (genom utbildningsinsatser, introduktion och mentorskap) och/eller kompetensanvändning (genom ökat inflytande och beslutsfattande över verksamhetsnära beslut) och enhetschefers arbete med att utveckla arbetsförhållanden och kapabilitet för anställda, brukare och verksamheten (Dellve and Williamsson, 2022). Vi rekommenderar därför att säkerställa att medarbetarna har arbeten där deras kompetens kan utvecklas och kommer till användning och att lärande fortsätter även sent i arbetslivet.

*Fortsätt arbetet med att stärka attraktivitet, värde och meningsfullhet:* Att uppleva arbetet meningsfullt, på olika vis, var viktiga skäl till förlängt arbetsliv. Resultaten visar att arbetets attraktivitet i formen av socialt stöd, trygghet och tillit samt ledarskap har betydelse för medarbetarnas pensionspreferenser. Flera tidigare studier visar att arbetstillfredsställelse är en viktig faktor för anställdas pensionsbeslut (Fisher et al., 2016). Likaså kan upplevelsen av meningsfullt arbete ha stor betydelse för förlängt arbetsliv (Bengtsson and Flisbäck, 2017). Vi rekommenderar därför att ge utrymme för individers meningsfulla pensionsprocess och organisatoriska ansträngningar för att skapa attraktivitet i arbetet och särskilt där dessa faktorer har större betydelse, exempelvis inom äldreomsorgen.

*Ha en vaksamhet på krävande arbete och hälsans betydelse:* Resultaten visar att personlig hälsa och arbetsbelastning är betydelsefulla för äldre omsorgspersonals pensionspreferenser. Flera medarbetare i äldreomsorgen uppger att arbetet blivit för krävande och att det är anledningen till att de inte orkar arbeta längre. Betydelsen av den personliga hälsan och arbetsbelastning är välbelagd i tidigare forskning kring pensionspreferenser och faktiskt utträde (Hasselhorn and Apt, 2015; Jonsson et al., 2019). Utifrån resultatet rekommenderar vi att arbetsgivaren arbetar mer proaktivt med insatser för att reducera arbetsbelastningen genom att öka bemanningen eller minska arbetsbelastningen genom exempelvis inflytande att utveckla arbetet och arbetssituationen genom såväl distribuerande ledarskap men också teknik.

*Behåll och stärk möjligheter till generella anpassningar av arbete:* Hälsa, arbetsförmåga och arbetsbelastning var betydelsefulla faktorer för äldre omsorgspersonals pensionspreferenser. Flexibilitet och möjligheter anpassa arbetet på olika sätt har betydelse för medarbetares förmåga och vilja att fortsätta arbeta.

*Utred förutsättningar för individuella anpassningar och säkerställ likvärdighet i fördelningen av dessa:* Individuella anpassningar i sitt arbete hade ett samband med äldre omsorgspersonals pensionspreferens, men tillgången till sådana individuella anpassningar tycks vara begränsade och ojämnt fördelade.

*Se över anställdas ekonomiska möjligheter och fortsatt löneutveckling i alla åldrar:* Ekonomiska aspekter var viktiga skäl till förlängt arbetsliv, särskilt för vissa grupper av äldre omsorgspersonal. Resultaten visar att undersköterskor uppger högre lön som skäl till att arbeta efter 65 år. Tidigare studier indikerar att inkomster från arbete eller längre arbetskraftsdeltagande kan vara särskilt viktiga för vissa yrkesgrupper som riskerar låg pension efter arbetslivets slut (Kadefors et al., 2017). Fortsatt löneutveckling i högre åldrar kan också vara en viktig signal på arbetets värde samt på uppskattning från arbetsgivarens sida och därmed motivera till fortsatt arbetskraftsdeltagande för undersköterskor. Vi rekommenderar därför en översyn kring äldre anställdas, och särskilt vissa yrkesgruppers, fortsatta löneutveckling och andra förmåner så att de harmoniserar med statliga målen om ett förlängt arbetsliv.

## Metodik: styrkor och begränsningar

Projektets styrka är och begränsningar är framför allt följande:

- En relativt riklig empiri med en kombination av kvantitativ och kvalitativ ansats. Inom detta forskningsområde har majoriteten av tidigare studier baserats på mer teoretiska studier.
- Ett brett och inkluderande urval av berörda som omfattar medarbetare, enhetschefer, utvecklingsledare och utvecklingschefer på strategiska nivåer. En begränsning i detta avseende är att inte genomfört datainsamling med brukare samt de begränsningar i datainsamlingen som pandemin gav under projektets första år. Pandemin kan även bidragit till en lägre svarsfrekvens och svårigheter att rekrytera fall då omsorgspersonal var mer upptagna med omsorgsarbete.
- Slumpvist urval av kommuner för kvantitativ datainsamling med enhetschefer. En möjlig begränsning var att inte alla enhetschefers mailadresser var aktuella, och att några missades.

Mailadresserna plockades manuellt från varje kommuns hemsida och i ett fåtal kommuner gavs aktuella maillistor.

- Studien presenterar resultat från flera fallstudier, med strategiskt utvalda enheter som kommit olika lång och med olika former av DL. En begränsning i detta avseende är den relativt ojämna datainsamlingen (urval och antal) mellan fallen.
- Användning av validerade frågor samt av frågor utvecklade i kvalitativa intervjuer. En begränsning i detta avseende var att det översatta instrumentet inte testades tillräckligt innan det distribuerades. Formuleringen i några av frågorna kan ha varit anledning till färre svarande på dessa frågor.

#### 4. Genomförda insatser för att resultaten ska komma till praktisk användning

Resultaten från de upprepade enkätstudierna till cheferna sammanställdes (appendix 1) och mailades till respondenter och de kontakter som tagits med chefer på strategisk nivå i de kommuner som omfattades av studien. Några kommuner ville veta mer och gavs därmed återkoppling.

Genom AgeCap spreds resultaten vid vetenskapsfestivalen, SWEAH forskarskola och AgeCaps referensgrupp. Vi startade också en ny rådgivande grupp som vi hade goda ambitioner om fortlöpande interaktivt utbyte med. Det fanns dock begränsade möjligheter att samordna tider med gruppen varför vi efter halva projekttiden istället anslöt oss till den referensgrupp som drevs av Göteborgs Stad (ARUBA) och som behandlade frågor om kompetensutveckling och kompetensvidgning inom äldreomsorgen. Med dessa grupper presenterade vi resultat och diskuterades viktiga frågor rörande val av angelägna frågeställningar att undersöka, tolkning av preliminära resultat och inte minst hur dessa kan spridas för att göra mest nytta. I grupperna fanns utvecklingsledare med olika inriktningar, utvecklingsdirektörer, brukarombudsmän (PRO), enhetschefer och undersköterskor i äldreomsorgen.

Resultat från projektet integrerades också i handboken *Lärande för hållbar verksamhetsutveckling* som var del i slutrapporteringen av projekt Lärkraft (PI: Andrea Eriksson). Den handboken riktade sig till arbetsgrupper varför vi beslöt att sprida de praktiskt konkreta resultaten från detta projektet till HR- och utvecklingsfunktioner via Centrum för Global HRM (CGHRM), dvs deras hemsida, partnerskaps- och seminarieverksamhet. CGHRM har en ny satsning på nyttiggörande, dels via hemsidan [www.cghrm.se](http://www.cghrm.se) ”ANVÄND VÅR FORSKNING!” dels via uppföljande generella HRM-seminarier och verksamhetsnära samverkan med partners i frågan.

Resultaten spreds också via ett flertal sammanhang som samlade intressenter av äldreomsorgen utveckling, till exempel vid Äldreomsorgsdagarna och Kvalitetsmässan 2022 (se nedan).

#### 5. Publikationer, presentationer och annan spridning inom projektets ram

Vetenskapliga publikationer (inkl rapporter och bokkapitel)

- Hasselgren, C., Dellve, L., & Gillberg, G. (2021). Conditions for distributed leadership practices among managers in elder-and disability care organizations: A structural equation modeling approach. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 3, 100049.
- Dellve L (2021) Distribuerat ledarskap som ger utrymme för omdöme (2021). Antologin ”Tillit i offentlig sektor – perspektiv på tillitsbaserad styrning” Bringselius (red) Studentlitteratur 2021
- Dellve L (2023) Går det att implementera tillit? Lärdomar från tillitsatsningar. I: Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden. Red: Björk & Tengblad, SNS-Förlag
- Dellve, Hasselgren, Allard, Bäck Andersson (2020) *Attraktivt och hållbart chefsarbete: Organisatoriska förutsättningar och chefsarbete i Göteborgs Stad*. Gothenburg Studies in Work Sciences, 2020:22
- Selden, Hasselgren, Johnsson & Dellve (2020) *Arbete och pensionering. Uppfattningar bland medarbetare i Göteborgs Stad*. Gothenburg Studies in Work Sciences, 2020:20
- Håkansson, H., Hasselgren, C. & Dellve, L. (2022). Procedural autonomy, individual arrangements and intention to leave work in the elder care sector.
- Dellve, L., & Williamsson, A. (2022). Development work in Swedish eldercare: Resources for trustworthy, integrated managerial work during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in public health*, 10, 864272.
- Elmersjö, M., & Seldén, D. (2023). Digital distributive leadership in the time of the Covid-19 pandemic—New light on the transition from physical workplaces to digital spaces in Swedish eldercare. *The British Journal of Social Work*, 53(5), 2603-2620.
- Selden, Larsson, Hasselgren, Brydsten, Stattin (2024) Is Job Autonomy a Key to Extending the Working Life of Employees with Health Challenges? In review process
- Eriksson, A., Andersson Bäck M., Elmersjö, M. & Gillberg, G. (2024) Forms of Distributed Leadership - an Analysis of six Cases in Eldercare. In review process
- Elmersjö, M. (2023) ”Om rollen och funktionen”. I Elmersjö, M., Hultqvist S., & Johansson, S. (red.) (2023) *Socialt arbete i äldreomsorg. Professionell handläggning i teori och praktik*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

- Elmersjö M. *Remote Social Work in Swedish Eldercare - Experiences of social work during the Covid-19 pandemic and the unlocking of private space*. Submitted
- Dellve, L & Wolmesjö M (2024) Distributed organizing and leading eldercare: when is it sustainable and for who? In: *Aged care in context and across discipline: China and Nordic regions in focus*. Ed: Jing Wu, Cambridge Scholars Publishing
- Hasselgren, Gillberg, Dellve (2024) Distributed leadership in public eldercare: Higher job satisfaction and attractiveness or group dynamic problems and work overload for employees? Manuscript
- Bäck Andersson, Eriksson, Dellve (2024) Taking and sustaining leadership – a double-edged sword. Manuscript
- Elmersjö, M. Eriksson, A., Andersson Bäck M., & Gillberg, G. (2024) Arbetsvillkor under olika former av distribuerat ledarskap. Manuskript

#### Vetenskapliga presentationer (vetenskapliga konferenser och nätverk)

- Dellve, Hasselgren, Gillberg (2023) *Distribuerat ledarskap: Förekomst, former och förutsättningar för attraktiva och hållbara arbeten i äldreomsorgen* Presentation FALF, Juni 2023
- Eriksson, Andersson Bäck, Elmersjö & Gillberg (2023) *Olika former av distribuerat ledarskap – en fallstudie av sex arbetsplatser inom äldreomsorgen*. Presentation FALF, Juni 2023
- Bäck Andersson (2023) *Unfolding leadership for distributing influence and responsibility as a double-edged sword*. Presentation FALF, Juni 2023
- Dellve (2023) *Distribuerat ledarskap och andra former av tillitsbaserad ledning och styrning. Stöd i planering och utvärdering*. Presentation FALF, Juni 2023
- Eriksson, Andersson Bäck, Elmersjö & Gillberg (2023) *Forms of Distributed Leadership – A Case study of Six Workplaces in Eldercare*. Presentation NOVO symposium, December 2023
- Elmersjö & Eriksson (2023) *Arbetsvillkor under olika former av distribuerat ledarskap*. Arbetslivsinriktad omsorgsforskning: nätverksmöte 2023.
- Elmersjö (2022) *Organiserad brottslighet inom äldreomsorgen. Empiriska fynd och preliminära tankar från ett pågående forskningsprojekt om biståndshandläggning*. Arbetslivsinriktad omsorgsforskning: nätverksmöte 2022.
- Dellve (2022) *Distribuerat ledarskap - resultat från ett pågående forskningsprojekt*. Arbetslivsinriktad omsorgsforskning: nätverksmöte 2022.
- Elmersjö & Eriksson (2023) *En jämförande studie om villkoren för och genomförandet av distribuerat ledarskap*. Arbetslivsinriktad omsorgsforskning: nätverksmöte 2023.
- Dellve (2023) *Integrated system approaches in the development of sustainable eldercare*. Key-note vid SWEAH 2023

#### Presentationer och annan spridning inom projektets ram

##### *Inbjudan till konferenser och utbildningsinsatser*

- Dellve (2022) Ledarskap som främjar hälsa och delaktighet. Key-note vid Äldreomsorgsdagarna, Älvsjömässan
- Dellve (2022) Utveckling av distribuerat ledarskap. Kvalitetsdagarna, Svenska Mässan 2022
- Dellve (2022) Organisering av äldreomsorgen som skapar (lite mer) hållbarhet och kapabilitet. Dialogmöte, 2022
- Dellve (2022) Hållbart och distribuerande ledarskap i offentliga organisationer. RVN
- Dellve (2022) Distribuerat ledarskap för att skapa attraktiva och hållbara arbeten. Centrum för Global HRM, årskonferens, 2022
- Dellve (2022) Hållbart ledarskap. Unionens arbetsmiljöutbildning
- Dellve (2023) Hållbart ledarskap. Unionens arbetsmiljöutbildning

##### *Webbinarier:*

- SKR 2021-04-14 "Att fånga upp och förebygga utmattning"

- AFA, frukostseminarium 2021-04-08, "Lärande för hållbar verksamhetsutveckling"
- Mynak 2020-11-17 "Att leda på distans" vid Hållbart distansarbete
- Vårdarenan 2021-03-17 seminarium arrangerat av Ledarna inom Vård och Omsorg (LiVO) (LD) "Vem vill vara chef i vård och omsorg"
- Helix-dagen 2020-10-21 "Hållbart, anständigt och attraktivt arbete: Offentlig sektor"
- WE-webbinarium (Center for Work & Employment, Göteborgs Universitet) om Arbete och arbetsmiljö inom äldreomsorgen. Föreläsning om "De verksamhetsnära chefernas arbete och förutsättningar att integrera värden av säkerhet och inflytande för brukare och medarbetare"
- Styra och Leda 2020-01-08  
*Mot en visare organisering av äldreomsorgen. Reflektioner och analys  
Tillit i styrning och organisering som bas för utveckling i vård och omsorg*

#### *Digitala seminarier och inspelningar*

- UR Samtiden, 2020-11-17 "Vis organisation av äldreomsorgen – vad är det?"
- Ledarna inom Vård och Omsorg (LiVO) 2020-10-23 "Värden bästa äldreomsorg". Frukost TV
- Jonsredsseminarie, 2020-12-02 "Äldreomsorgskrisen 2020 – Omsorg, förvaring eller ättestupa?"
- Podcasten "Den hållbara chefen" medverkan 2021-04-12

#### *Inspel till äldreomsorgens ägare, arbetsgivarorganisationer, nämnder, samordnare*

- Socialdepartementets arbete i äldreomsorgsfrågan
  - Intervjuer och panelsamtal under utredning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen
  - Föreläsning för handläggare 2021-02-19 *Det verksamhetsnära omsorgsarbetet eller Varför är det så svårt att lyckas med förbättringar – i arbetsmiljö, kvalitén och säkerheten?*
- SKR Deltagit i intervju om utmaningar och lösningar i äldreomsorgen
- Personalberedningen, Göteborgs Stad, 2021
  - "Första linjens chefers förutsättningar och hållbarhet"
  - Äldre medarbetares hållbarhet och pensionspreferenser
- Återkoppling till Göteborgs Stad om resultat från chefsenkät: Till alla nya ledningsgrupper, Vid Arbetsmiljödag och Vid HR dag
- Inspel med data och uppgifter till Coronadelegations utredningsarbete

## 6. Referenser

- Andersson, T & Tengblad, S. (2009) Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I: Ledarskapsboken. Jönsson S & Strannegård L (red) Liber. 245-268.
- Andreasson J (2018) Organizational preconditions and supportive resources for Swedish healthcare managers: Factors that contribute to or counteract changes (Doctoral dissertation), KTH Royal Institute of Technology.
- Currie, G., & Lockett, A. (2011). Distributing leadership in health and social care: Concertive, conjoint or collective? *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 286-300.
- De Brún, A., O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2019). Interventions to develop collectivistic leadership in healthcare settings: a systematic review. *BMC health services research*, 19(1), 1-22.
- Dellve L & Wikström E. Managing complex work-place stress in health care organisations: leaders' identity- and loyalty conflicts. *International Journal of Nursing Management*. 2009; 17(8):931-41.
- Dellve L & Wolmesjö M (2016) Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar. *Vetenskap för profession 35:2016*, Högskolan Borås
- Dellve, Hasselgren, Allard, Andersson Bäck (2020) *Attraktivt och hållbart chefsarbete: Organisatoriska förutsättningar och chefsarbete i Göteborgs Stad*. Gothenburg Studies in Work Sciences, 2020:22
- Dellve, Håkansson Hur påverkar lednings- och samarbetsförhållanden över organisationsnivåer personalomsättning över tid? *Socialmedicinsk tidskrift* 2020: 97 (1): 117-133
- Donati, Pierpaolo & Archer, Margaret Scotford (2015). *The relational subject*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press
- Engdahl, E., & Lidskog, R. (2014). Risk, communication and trust: Towards an emotional understanding of trust. *Public understanding of science*, 23(6), 703-717.
- Firestone, W. A., & Cecilia Martinez, M. (2007). Districts, teacher leaders, and distributed leadership: Changing instructional practice. *Leadership and policy in schools*, 6(1), 3-35.
- Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328.
- Gillberg & Dellve. Mot en visare äldreomsorg. Göteborgs Universitet. Gothenburg Studies in Work Sciences 2019:17
- Gronn, P (2008) The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46 (2); 141-158
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Gronn, P. (2009). Leadership configurations. *Leadership*, 5(3), 381-394.
- Günzel-Jensen, F., Jain, A. K., & Kjeldsen, A. M. (2018). Distributed leadership in health care: The role of formal leadership styles and organizational efficacy. *Leadership*, 14(1), 110-133.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of educational administration*.
- Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141-146.
- Hatcher, R. (2005), "The distribution of leadership and power in schools", *British Journal of Sociology of Education*, 26 (2), 253-67.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.



- Håkansson & Dellve (2019). Medarbetardrivna brukarriktade innovationer i omsorgsarbetet? Förutsättningar och hinder i implementering av satsning för ökad delaktighet bland medarbetare. *Gothenburg Studies in Work Sciences* 2019:19
- Jønsson, T. F., Bahat, E., & Barattucci, M. (2021). How are empowering leadership, self-efficacy and innovative behavior related to nurses' agency in distributed leadership in Denmark, Italy and Israel?. *Journal of Nursing Management*.
- Jønsson, T., Unterrainer, C., Jeppesen, H. J., & Jain, A. K. (2016). Measuring distributed leadership agency in a hospital context. *Journal of health organization and management*.
- Kanter (2008) Men and women of the corporation. Basic books
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 201-227.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge.
- Liljenberg, M (2015) Distributed leadership in local school organisatione. Working for school improvement? (thesis) Gotehenburg University
- Llewellyn, S. (2001). Two-way windows': clinicians as medical managers. *Organization Studies*, 22(4), 593-623.
- Marles, K. (2017). Distributed leadership: Building capacity to maximise collaborative practice in a new teaching research aged care service (Doctor of Business Administration). University of Notre Dame Australia
- Martin, G., Beech, N., MacIntosh, R., & Bushfield, S. (2015). Potential challenges facing distributed leadership in health care: evidence from the UK National Health Service. *Sociology of health & illness*, 37(1), 14-29.
- McKee, L., Charles, K., Dixon-Woods, M., Willars, J., & Martin, G. (2013). 'New' and distributed leadership in quality and safety in health care, or 'old' and hierarchical? An interview study with strategic stakeholders. *Journal of Health Services Research & Policy*, 18(2 Suppl), 11-19.
- Oborn, E., Barrett, M., & Dawson, S. (2013). Distributed leadership in policy formulation: A sociomaterial perspective. *Organization studies*, 34(2), 253-276.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick (1997). *Realistic evaluation*. London: SAGE
- Quek, S. J., Thomson, L., Houghton, R., Bramley, L., Davis, S., & Cooper, J. (2021). Distributed Leadership as a predictor of employee engagement, job satisfaction, and turnover intention in UK Nursing Staff. *Journal of Nursing Management*.
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131-158.
- SOU. (2018:47). *Med tillit ökar handlingsutrymmet (huvudbetänkande)*. Stockholm.
- Spillane JP (2006) Distributed leadership. San Fransisco: Jossey-Bass
- Spillane, J. P. (2009). Managing to lead: Reframing school leadership and management. *The Phi Delta Kappan*. 91(3), 70-73.
- Spillane, J. P. (2012). *Distributed leadership* (Vol. 4). John Wiley & Sons.
- Spillane, J. P., & Coldren, A. F. (2011). Diagnosis and design for school improvement : Using a distributed perspective to lead and manage change. New York, NY: Teachers College Press.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34
- Spreitzer (1995) Psychological empowerment in the workplace. *Acad Manag Journal* 38: 1442-65
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of Organizational Behavior*, 1, 54-72
- Tashi, K. (2015). A quantitative analysis of distributed leadership in practice: Teachers' perception of their engagement in four dimensions of distributed leadership in Bhutanese schools. *Asia Pacific Education Review*, 16(3), 353-366.

- Tengblad, S. (2009). Medarbetarskap på 60 minuter. Högskolan Skövde.
- Tengblad, S. (red.) (2012). *The Work of Managers; Towards a practice theory of management*. Oxford University press. New York.
- Tengblad, S., F. Hallsten, C. Ackerman & J. Velten (2007), *Medarbetarskap: Från ord till handling!* Malmö: Liber.
- Tengelin E. (2012) *Creating proactive boundary awareness - Observations and feedback on lower level health care managers' time commitments and stress* (Avh.) Göteborgs Universitet, Samhällsmedicin och Folkhälsa
- The King's Fund. (2012). *Leadership and Engagement for Improvement in the NHS: Together We Can*. London, UK: The King's Fund London.
- Thorpe, R., Gold, J., & Lawler, J. (2011). Locating distributed leadership. *International journal of management reviews*, 13(3), 239-250.
- Wikström & Dellve. Contemporary Leadership in Healthcare Organizations: Fragmented or Concurrent Leadership and Desired Support. *J of Health Organization*. 2009; 23(4):411-28.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Pearson: Upper Saddle River, NJ.
- Øygarden, O. (2020). *Divergent Organizational Change in Hospitals: Exploring how hospital leaders and employees can contribute to successful outcomes* (thesis). University of Stavanger.