

Att dela ledarskap

Från ett antal håll och studier hörs vittnesmål om svårigheterna i att vara chef i dagens arbetsliv. Chefsrekryterare har svårt att hitta personer som vill åta sig att vara chef, omsättningen bland chefer ökar, chefer upplever att de själva får otillräckligt stöd och tycker inte att de räcker till för sina uppgifter, ensamheten i uppgiften är frapperande – så inledde vi för några år sedan en ansökan om forskningsmedel för att kunna studera en alternativ chefsform – det delade ledarskapet. I dag kan vi konstatera att delat ledarskap rymmer möjligheter till att chefsarbetet både blir roligt och håller kvalitet.

Det visar sig vara vanligt i svenskt arbetsliv att chefer på olika vis delar sina chefsupdrag. I det följande ska jag ge en inblick i hur vanligt det är med delat ledarskap, redogöra för olika former av delat ledarskap samt säga något om juridiska aspekter. Men först några vanliga (miss)uppfattningar. Till att börja med finns det anledning att påminna om att ordet delat har innebörden både av att dela upp och att ha gemensamt. Denna skillnad är avgörande för hur delat ledarskap utövas i praktiken.

Som forskare inom området ledarskap stöter jag återkommande på föreställningen att delat ledarskap skulle vara antingen bra eller dåligt, i sig självt. Inget kan vara mer fel. Som med de flesta saker vi människor gör så beror bra eller dåligt på *hur* något utövas och görs. Delat ledarskap kan spänna från misslyckande till succé.

Delat ledarskap är till att börja med inte dubbelt så dyrt, det är en miss-

uppfattning som gör somliga personer och hela organisationer negativa till delat ledarskap. Merkostnaden för delat ledarskap kan t ex handla om att uppgradera en biträdande chef (eller annan erfaren medarbetare), dvs om mellanskillnaden mellan en chefslön och lönen hos en annan person som redan finns på plats. Det är inte två halva chefer vi talar om här, utan det gäller två heltidare på chefsstolen.

Dubbla budskap då, och otydlighet, dåliga kompromisser? Ja, så kan det bli, men inte per automatik. Budskapen kan tvärtom bli tydligare och besluten bättre och mer giltiga. Det förutsätter dock en bottenplatta bestående av förtroende, prestigelöshet och gemensamma värderingar vad gäller människosyn och verksamhet, vilket delande chefer gärna återkommer till när de berättar vad som är viktigt för dem. I de fall vi hör talas om att delande chefer misslyckas i sitt ledarskap finns det vanligen någon brist i bottenplattan. En spricka i tilliten, någon som vill glänsa och putsa på sin egen stjärna eller avgörande skillnader i tilltron till sina medarbetares förmåga till ansvarstagande. Därutöver kan

påfrestningar som ligger utanför chefsparet bli till allvarliga stötestenar, som t ex misstroende från överställd chef eller en arbetsbörda som inte tillåter tillräcklig tid för samtal och samordning.

Det är inte nödvändigt att tydligt dela upp ansvar och arbetsuppgifter. Krav på detta förefaller komma som ett brev på posten och det kan vara lätt att gå i den fällan för att tillfredsställa personalens initiala oro den dag ett delat ledarskap introduceras. Det har visat sig att det går att ta gemensamt ansvar för en helhet, ibland är just detta en avgörande framgångsfaktor. Från erfaret håll poängteras särskilt att varje nytt delande ledarskap måste skapa sitt eget sätt att dela, att kopiera någon annans kan lätt leda fel. Själva övervägandet och samtalandet om hur man ska göra, varför och vad olika beslut ger för signaler till medarbetarna är betydelsefullt, extra mycket så i starten.

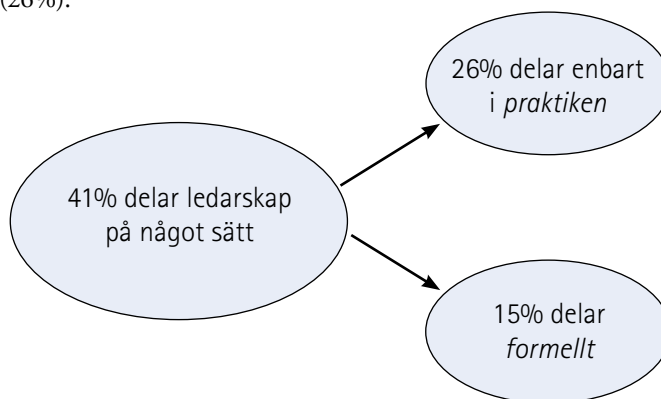
Ett delat ledarskap blir vad cheferna gör det till, men *nota bene* utifrån de förutsättningar och strukturer som finns i en viss given organisation.

Fyra av tio chefer delar ledarskap

Synen på vad en chefsuppgift innebär har med arbetslivets övriga förändringar breddats och kan nu sägas omfatta en treenighet bestående av att chefen är förvaltare, ledare och regissör¹. Mot den bakgrunden blir det alltmer uppenbart att utövande av ett gott chefskap omfattar kompetens och förmåga som går utöver vad en singular individ besitter. Olika varianter av samarbeten förefaller därmed vara lösningen.

Aktuell forskning visar att delat ledarskap är (övertäckande) vanligt, antingen det är formellt beslutat eller enbart görs i praktiken. En kartläggning – baserad på telefonintervjuer med ett representativt urval av drygt 400 chefer på

arbetsställen med fler än tio anställda – ger vid handen att 41% av cheferna i svenskt arbetsliv delar ledarskap i någon form. Det som efterfrågades i studien var ett jämbördigt ansvarstagande, alternativt att de delande cheferna hade mandat att både enskilt och tillsammans fatta beslut rörande hela deras ansvarsområde. Ledarskapet delades i kraft av formellt fattade beslut (15%), eller var något man enbart gjorde i praktiken utan att det formaliserats (26%).



Figur 1. Procentandel chefer i svenskt arbetsliv som delar ledarskap (n = 404).

Delat ledarskap förekommer över hela arbetslivet, såväl inom privata näringslivet, som inom stat, kommuner och landsting. Det finns på små, mellanstora och stora arbetsställen samt i alla branscher. Ett hierarkiskt likställt delande utövas av närmare var tionde chef (9%). De mest långtgående formerna – samledarskapet respektive det funktionella – omfattar sammantaget 7% av cheferna i svenskt arbetsliv. Där delas chefspositionen jämbördigt mellan två (eller flera) personer enligt formella beslut.

Tvärt emot mångas föreställningar är delat ledarskap inte en ledningsform som utövas i extra hög grad av kvinnor. Delat ledarskap förekommer i lika stor utsträckning bland män som bland

¹Regissörsmetaforen är vald utifrån regissörens uppgift att leda en ensemble av skådespelare i arbetet med att under förberedelse- och repetitionsfas skapa ett samspel som fungerar under kommande föreställningar, dvs. på scenen när ledaren själv inte längre är med (se artikel av Backström, Döös & Wilhelmson, under publicering).

kvinnor. Att det totalt sett är fler män som delar ledarskap återspeglar könsfördelningen bland chefer i svenskt arbetsliv; fler män än kvinnor är chefer. De som delar har oftast lång erfarenhet av att vara chef och är i varierande åldrar. Liksom för chefer i gemen så finns det bland dem som delar ledarskap en övervikt för personer över 40 år.

Inställning till delat ledarskap

De chefer som delade ledarskap i ovan nämnda kartläggning visade sig i 98% av fallen ha en positiv inställning till att dela. Av dem som inte delade var 75% positivt inställda till delat ledarskap. När cheferna beskrev vad som är bra med delat ledarskap handlar det framförallt om stöd och minskad sårbarhet, om avlastning i arbetsbördan och att ha ett bollplank, om bättre, mer genomtänkta beslut och fler infallsvinklar, och om att chefsarbetet blir roligare. När de beskrev på vilka sätt delat ledarskap är dåligt handlar det genomgående om otydlighet. Otydlighet förekommer ett otal gånger bland svaren, ibland knutet till oklarhet i ansvar, i ledarskap, i budskap, för de anställda och för organisationen. Bland det man anger som dåligt med delat ledarskap finns dubbla budskap, missförstånd och saker som faller mellan stolarna, och ett ledarskap som är resurskrävande. Olikheter i grundläggande värderingar och inriktning, liksom konflikter och bristande personkemi lyfts också fram som tänkbara problem.

Former

Oavsett om ett delat ledarskap är formaliserat eller enbart sker i praktiken så kan det anta olika former. Samledarskap respektive funktionellt delat ledarskap är t ex i grunden en fråga om skillnaden mellan att göra saker gemensamt respektive att dela upp. Samledarskapet är den form som är mest gemensam. Där delas chefskapet likställt, samtidigt som cheferna har såväl arbetsuppgifter som ansvar gemen-

Tabell 1. Olika former av delat ledarskap – en försöksvis indelning

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

samt. Även funktionellt delat ledarskap karaktäriseras av att cheferna är hierarkiskt jämställda och tillsammans ansvarar för en hel verksamhet(sdel). Här har dock cheferna en tydlig uppdelning mellan sig i att de utför arbetsuppgifter inom åtskilda områden (t ex produktion resp. finanser). I indelningen i Tabell 1 (ovan) har även tagits med varianter av delat ledarskap som inte är hierarkiskt likställda: skuggledarskap och matrisledarskap.

Starten av det delande ledarskapet kan vara att två chefer med angränsande verksamheter börjar samarbeta och dela på ansvaret för vissa delar av chefsarbetet. På sikt kanske de slår ihop sina respektive enheter till en, som de samleder. En annan start är att två personer börjar samarbeta i arbetet med att vara chef för en enhet och så småningom väljer att fullt ut ha ansvaret gemensamt för den.

Samledarskap i juridiskt perspektiv

Delat ledarskap är juridiskt möjligt i mycket högre utsträckning än flertalet organisationer tycks tro. En utredning visar att de juridiska hindren även för den mest gemensamma formen samledarskap är få. Det gäller i huvudsak högsta ledaren i organisationer samt i fråga om författningsreglerade ledarskap för en viss specifik verksamhet inom en organisation. I fråga om andra ledarskap inom en organisation, t ex avdelnings- och enhetschefer, finns inga absoluta juridiska hinder mot samledarskap. Avtalsreglerade bestämmelser och instruktioner kan normalt

ändras så att de inte utgör hinder. Bestämmelserna om beslutsfattande i ärenden i offentlig sektor kan hanteras så att vad som i praktiken är ett gemensamt beslutsfattande för samledarna kan ordnas. En organisation bestämmer själv vilket besvär i form av textändring av delegationsordningar, avtal och instruktioner den är villig att ta på sig för att underlätta samledarskap. I vad mån delat ledarskap medför ökade risker för otydlighet eller inte menar vi beror på de faktiska möjligheter som finns att axla det ansvar som ligger i chefsuppdraget.



Marianne Döös
programledare VINNOVA
och docent i pedagogik
Stockholms universitet

Lästips och praktisk guidning:

<http://www.arbetslivsinstitutet.se/kunskapsbanken/default.asp> där båda nedanstående rapporter kan laddas ner kostnadsfritt. Där finner man även information om teatergruppen Tangos workshop om delat ledarskap.

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

Öman, S. (2005). *Juridiska aspekter på samledarskap – hinder och möjligheter för delat ledarskap*. Arbetslivsrapport 2005:29. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. Se även Backström, T., Döös, M., & Wilhelmson, L. (under publicering). *Chefen som regissör – ledarskap och medarbetarskapets självorganiserande processer*. I C. von Otter (red.): *Ledarskap för fria medarbetare – en antolog*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.