

En studie av parledarskap – sammanfattning

Om faser, arbetssätt och uppfattningar från 14 delande chefer, deras
medarbetare och överordnade i Stockholms stad

Lena Wilhelmson, Marianne Döös, Tomas Backström, Katalin Bellaagh och Marika
Hanson
2006-06-26

Innehållsförteckning

Inledning	3
Tidigare forskning om delat ledarskap	3
Metod	5
Ur de delande chefernas perspektiv	5
Chefernas skäl för att dela sitt ledarskap	5
Typ av delade ledarskap.....	6
Tillkomst och förankring	7
Hur man samarbetar i praktiken.....	8
Effekter av delat ledarskap	9
Relationerna i och kring delade ledarskap	10
Viktigt för att kunna dela	10
Problem och hinder	11
Ur medarbetarperspektiv	12
Ur den överordnade chefs perspektiv	13
Samstämmigt eller ej	13
Avslutande kommentar	14
Referenser	15

Inledning

Med ett gemensamt intresse för delat ledarskap inleddes hösten 2003 ett samarbete mellan Kompetensfonden, Stockholms stad och Arbetslivsinstitutet. Den viktigaste delen av detta samarbete har kretsat kring sju chefspar som för kortare eller längre tid och i olika former delat sitt ledarskap.

Denna rapport är en sammanfattning av forskargruppens mer omfattande slutrapport. Här redovisas kortfattat hur de olika paren valt att dela sina chefskap, hur de organiserat och uppfattat sina samarbeten och arbetssätt. Dessutom beskrivs hur det är att vara medarbetare respektive överställd chef till delande chefer. Vi tackar alla medverkande och chefsparen i synnerhet. Ett särskilt tack riktas till Elisabet Ekwall och Gunnel Goding, som varit våra samarbetspartners i Staden i egenskap av projektledare för Kompetensfondens projekt "Delat ledarskap - en alternativ arbetsform för enhetschefer?".

Rapporten utgör en del av forsknings- och utvecklingsprojektet "Delat ledarskap – om utveckling av chefs- och medarbetarskap", som samfinansieras av Arbetslivsinstitutet och VINNOVA. Projektet syftar till utveckling av chefs- och medarbetarskap och därmed förbättrad kompetensutveckling och konkurrenskraft. Avsikten är att den kunskap om delat ledarskap som utvecklas ska bidra till förändring av föreställningar och uppluckring av strukturella hinder. Därför undersöks under vilka förutsättningar, hur och varför, delat ledarskap kan vara intressant.

Att vara chef idag kräver andra insikter och förmåga att skapa annorlunda arbetsprocesser och förutsättningar än vad som behövdes när man huvudsakligen var chef i kraft av regler och instruktioner. System för självgående medarbetare kräver chefer som ger såväl handlingsutrymme och frihet som ledning och styrning. Synen på vad en chefsuppgift innebär har således breddats och kan sägas omfatta en treenighet bestående av att chefen är förvaltare, ledare och regissör (Backström, Döös, & Wilhelmson, manus 2006). Så formulerat blir det alltmer uppenbart att utövande av chefskap omfattar kompetens och förmåga som går utöver vad en singular individ besitter. Olika varianter av samarbeten förefaller därmed vara lösningen.

Tidigare forskning om delat ledarskap

Delat ledarskap är benämningen på ett antal olika former av chefsarbeten som forskningen först under senare år uppmärksammat (Döös & Wilhelmson, 2003). Delat ledarskap är i sig självt vare sig bra eller dåligt. Det blir vad man gör det till, utifrån de förutsättningar och strukturer som finns i en viss given organisation. Konstateras kan dock att det i ett delat ledarskap ryms nya möjligheter till att chefsarbete blir roligt och håller kvalitet.

Parledarskap, när två personer delar sitt ledarskap, är en företeelse med gamla anor som kan sägas ha gjort entré på nytt, ett annorlunda sätt att organisera chefsuppgifter på

mot hur vi nu för tiden är vana. Det är en del av att organisationer prövar nya ledningsformer och att chefer söker samarbeten. Det handlar om att människor och organisationer söker vägar för att chefer ska rå med att vara chefer, få bättre överblick och grund för beslut. Man söker efter sätt att utforma arbetsvardagen så att verksamheter håller kvalitet och effektivitet, samtidigt som chefers arbetsituation inte ska leda till ohälsa. Bättre förutsättningar för att utföra ett bra arbete som uppfattas som roligt och stimulerande ökar även urvalet av kompetenta personer som kan vilja anta utmaningen att vara chef.

Aktuell forskning om delat ledarskap visar att det är (överraskande) vanligt, 41% av cheferna i svenskt arbetsliv delar ledarskap i någon form – formellt eller enbart i praktiken (Döös, Hanson, Backström, Wilhelmson, & Hemborg, 2005). Det handlade om ett jämbördigt ansvarstagande, ett mandat att både enskilt och tillsammans fatta beslut. Fem procent visade sig arbeta i den mest långtgående formen, samledarskap. De delade sitt chefskap likställt både formellt och i praktiken, samt hade såväl arbetsuppgifter som ansvar gemensamt. När det gäller att dela en chefsposition hierarkiskt likställt finns förutom ovan nämnda samledarskap det s.k. funktionellt delade ledarskapet som karaktäriseras av att cheferna tillsammans ansvarar för hela verksamhet(sdel)en, men har en tydlig uppdelning i att man utför arbetsuppgifter inom åtskilda områden (t.ex. produktion respektive administration och ekonomi). I den tentativa typologi som tidigare presenterats av Döös & Wilhelmson (2003) ingår även delade ledarskap som ej är hierarkiskt likställda, nämligen skuggledarskap och matrisledarskap, se Tabell 1.

Tabell 1. Olika former av delat ledarskap – en försöksvis indelning (Döös & Wilhelmson, 2003)

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

En utredning (Öman, 2005) visar att de juridiska hindren för samledarskap är få och att de i huvudsak gäller 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, och 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 t.ex. ändring 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 tilldelas genom chefsuppdraget.

Metod

Studien är i huvudsak utförd som en intervjuundersökning och de uppgifter som ligger till grund för föreliggande sammanfattning kommer från intervjuer genomförda år 2005. Chefer i sju parledarskap intervjuades liksom deras överställda chefer (sju personer) samt ett antal av chefsparens medarbetare (2-5 per chefspar, totalt 26 personer). Paren valdes ut på grundval av att de ingick i en kompetenssatsning på delat ledarskap inom Stockholms stad.

De sju chefsparen var verksamma inom vitt skilda sorters verksamheter i staden: bibliotek, brandförsvaret, fastighetsförvaltning, förskola (två par), skola och äldreomsorg. Inalles fyra män och tio kvinnor. Alla utom två arbetade heltid som chef. De var med ett undantag erfarna chefer. Tiden man delat ledarskap varierade mellan mindre än ett år och tolv år. Inte helt ovanligt var det att man delat ett (bra) tag men utan att ge sitt samarbete benämningen delat ledarskap. Bland paren fanns första linjens chefer och mellanchefer (har andra chefer sig direkt underställda). Antalet medarbetare direkt underställda paren varierade mellan 15 och 120.

Ur de delande chefernas perspektiv

Cheferna i de sju paren redogör för en övergripande viljeinriktning som ligger till grund för hur de chefer och leder. Det handlar om ideal och mål för hur verksamheten bör bedrivas, om de idéer som styr hur de utformar sitt ledarskap. Det är vanligt bland cheferna att tydligt betona att verksamheten som helhet är till för sina avnämare, brukare och kunder. Medlen för att uppnå detta är den värdegrund organisationen vilar på samt att personalen får bra förutsättningar, mår bra, trivs och presterar. Särskilt framträder en betoning på delaktighet. Cheferna använder ord som gemenskap, resonera, få engagemang, ge tillit och ansvar, familjekänsla, är med och bestämmer, gemensamt ansvar, vad vi alla gör tillsammans, dela ansvar, ha stödet i gruppen, samarbete och samtala. Det som ska uppnås är en vardagligt väl fungerande verksamhet som karaktäriseras av delegerat ansvar, ordning och fokus samt en ömsesidig delaktighet.

Förutom att personalen ska vara delaktig i att bestämma, utveckla och ta ansvar så ska chefen/cheferna i sin tur vara delaktiga i personalen och deras verksamhet. Detta kräver eftertanke och att man avsiktligt skapar förutsättningar för utvecklande möten.

Chefernas skäl för att dela sitt ledarskap

Trots att man kan ha delat sitt chefskap under lång tid så är det inte säkert att man kallat det delat ledarskap. Bland de uttryck som användes fanns "vardag", "vi kör ihop", "min medchef", "pratar i termer av vi" och "dubbelt ledarskap". Det förekom att man fick syn

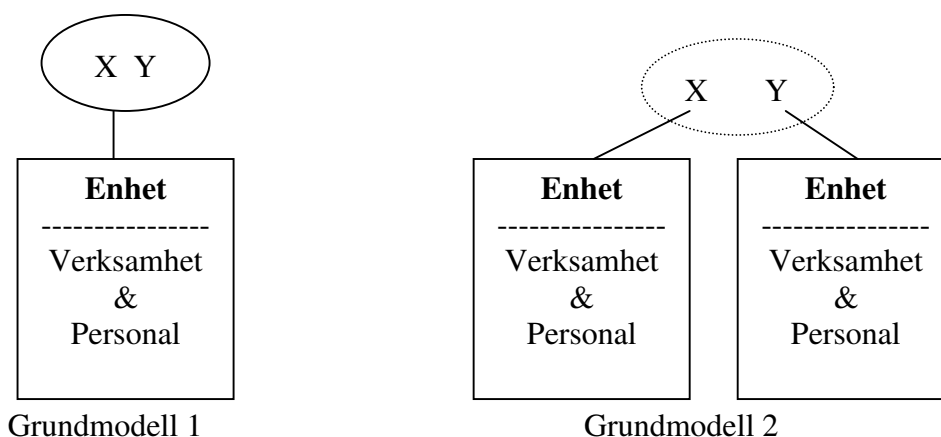
på att det är delar man faktiskt gör i samband med att Kompetensfonden började vinka för möjligheten att dela ledarskap i Staden.

Två typer av skäl fanns med från starten: verksamhetsskäl som utgår från verksamhetens behov och möjligheter respektive skäl som mer handlar om chefernas egen situation, delat ledarskap som botemedel mot för hög arbetsbelastning. Att bättre kunna handskas med många, omfattande och svåra arbetsuppgifter framträder som en väsentlig anledning till att starta delande ledarskap. Cheferna har allteftersom funnit andra anledningar till att dela ledarskap som handlar om att det är bra för verksamheten. Det handlar dels om effektivitet och närvaro i vardagen, om möjligheter till bättre beslut och fördelning av arbetsuppgifter, dels om att få ett driv i verksamhetsutvecklingen.

Typ av delade ledarskap

Samledarskap eller funktionellt delat ledarskap är i grunden en fråga om huruvida man gör saker gemensamt eller delar upp. Chefsparen har i flera fall strävat efter att arbeta i den mest långtgående gemensamma formen, samledarskapet. Det innebär att de vill ha arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter gemensamt, även formellt sett. I flera fall kan dock inte parets sätt att dela ledarskap renodlas till en form.

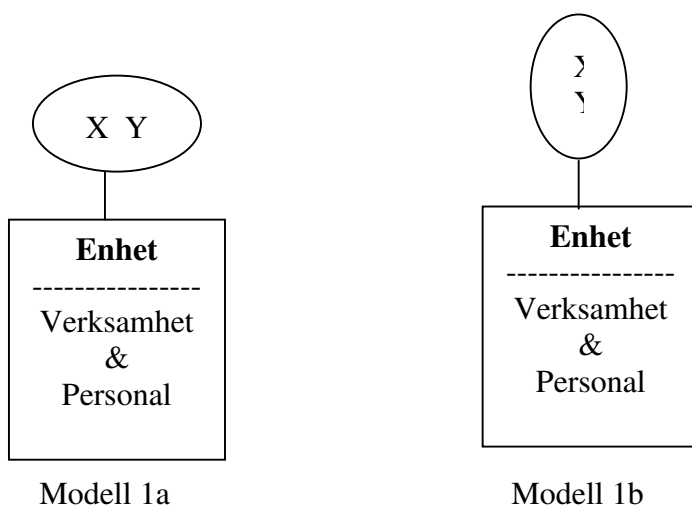
En grundläggande skillnad mellan de delande ledarskapen i studien är om man chefar över en och samma enhet tillsammans eller om man samarbetar som chefer över varsin egen enhet. Det förekommer således två grundmodeller: 1) två chefer är tillsammans chef över *samma* enhet, dvs. samma verksamhet, budget och personal; respektive: 2) de samarbetande cheferna är i grunden chef över *varsina* enheter, dvs. över organisatoriskt åtskilda verksamheter, budgetar och personalgrupper. Se Figur 1.



Figur 1. Grundmodeller för delat ledarskap – samma resp. varsin enhet för chef X och Y.

Tre av paren samarbetade inom ramen för att gemensamt, i praktiken, vara chefer över samma organisatoriska enhet, dvs. över samma skola, samma äldreomsorg och samma förskolor. De samarbetade formellt olikställt i den meningen att den ena var chef över den andra (chefs- och biträdandetjänster). För det par som leder en skola har skollagens krav på att en elev måste ha en enda rektor hindrat ett formellt likställt delande. För de

två andra paren har över- och underordningen varierat så att de periodvis varit likställda, periodvis inte (dvs. en variation mellan modell 1a och 1b, se Figur 2). Det har också förekommit att man turats om att vara chef respektive biträdande.



Figur 2. Två varianter av grundmodell 1: 1a likställda och 1b olikställda chefer.

De chefer som är chefer över samma enhet ser arbetsuppgifter och ansvar som gemensamma åtaganden. För något par är detta alltså även fallet formellt sett, de är chefer över samma personal, de hanterar samma arbetsuppgifter, de delar ansvar för budgeten. För andra stämmer inte deras egen uppfattning om hur de arbetar och delar ansvar med hur uppgifter och ansvar formellt är uppdelat, vilket leder till frustration.

Chefernas samarbete handlar i modell 1 om hur arbetsuppgifter och ansvar fördelas för att driva verksamheten rationellt. I sin samverkan behöver de både få styrsel på det gemensamma och arbeta med hur de ska fördela arbetsuppgifter och ansvar, båda kan ju inte göra allt hela tiden.

Tre av paren samarbetade istället enligt grundmodell 2, dvs. över gränsen mellan olika chefspositioner. De hade samma tjänstebeteckning, dvs. fanns på samma nivå i organisationshierarkin. Grundfrågan för samarbetet mellan cheferna i denna modell handlar om vilka uppgifter de kan samarbeta i och hur långt de kan och vill gå i att leda verksamhet och se personal som gemensam. De är formellt likställda och samarbetar över en tydlig inre organisationsgräns som ger en inbyggd tydlighet både formellt och i praktiken.

Tillkomst och förankring

Vägen in i att dela ledarskap såg högst olika ut. Mestadels valde man just varandra på något sätt. Man kände till varandra på håll eller så var den ena chef över den andra. Sammantaget kan sägas att de delande ledarskapen växt fram i vardagen snarare än beslutats fram. Och att varje par har sin egen historia.

Närmaste chef är vanligtvis bekant med att cheferna delar sitt ledarskap och kan på olika vis ha varit inblandad i delandets tillkomst. I vilken utsträckning det delade ledarskapet i övrigt är känt och förankrat i organisationen varierar mycket mellan de olika paren, liksom om man ser detta som viktigt eller inte. Medan somliga är allmänt kända i stadsdelen så är det för andra par många i närheten som inte vet om deras ledarskapsform. Det går att organisera ett gemensamt chefskap utan att göra särskilt mycket väsen av det. Delandet blir snarare till i uppgifternas utförande i arbetsvardagen, än genom formella beslut. Ett sätt att tala om för omgivningen att man är chef tillsammans är att ofta visa sig tillsammans, komma båda två på möten osv.

Vad delande chefer tänker på och arbetar med ändras över tid. I starten finns det mycket man undrar över och som behöver sätta sig, många möjligheter väntar runt hörnet. Längre fram har man koll på läget och vet vad man vill med sitt samarbete. Även organisationen, såväl medarbetare som överordnade instanser, kan ha hunnit mogna med uthålliga delande chefer. Och om den man delar med skulle ge sig iväg av någon anledning så är det inte självklart enkelt vare sig att fortsätta som ensam chef eller att hitta en ny att dela med. Det förutvarande samarbetet har formats under lång tid.

Hur man samarbetar i praktiken

Samarbetsformerna skiljer sig åt mellan ledarparen, dels på grund av olika organisatoriska förutsättningar, dels beroende på hur cheferna själva har valt att utforma sitt samarbete. Många talar om betydelsen av att inte ha prestige, av att lita på varandras bedömningar och av rak kommunikation med medarbetarna och varandra. Man har provat fram i vardagen hur samarbetet ska gå till, med ett starkt fokus på verksamheten, där många par också involverar sina medarbetare på ett aktivt sätt i förnyelse- och utvecklingsarbete.

Nästan samtliga chefer använder uttrycket att bolla med varandra för att beskriva en viktig aspekt av sitt samarbete. Att bolla med varandra innebär att komma vidare i sitt tänkande. Cheferna resonerar, tänker om och ändrar sig, de löser på så sätt sina uppgifter utifrån en fördjupad reflektion. Ju färre möjligheter till kommunikation, som är inbyggda i arbetssituationen, desto större frustration över saknaden av att hinna med att prata ordentligt med varandra. Vissa chefspar menar att de ses på tok för litet. Det är viktigt att ha utvecklat gemensamt synsätt och sätt att vara mot medarbetarna.

Att hjälpas åt att lösa problem, att stötta varandra, är ingredienser i att vara två. De beskriver goda relationer som de använder till att resonera i. Ledarskapsformen bygger in en flexibilitet i arbetet, som i de fall när cheferna basar för varsin enhet, resurserna hamnar där behovet är störst i ett samarbete där båda tar ansvar för helheten.

Samarbetet mellan ledarparen och deras medarbetare sker i organisering av möten och arbetsuppgifter. För flera av cheferna är mötesverksamheten, främst med den egna personalen, en viktig kanal för såväl professionell utveckling hos medarbetarna som för samordning. Cheferna vill själva kunna lyssna och förstå vad som händer i verksamheten, de vill organisera meningsutbyte mellan medarbetarna och de vill föra

fram sin egen uppfattning. Flera av cheferna har organiserat arbetet på sina enheter så att det görs i arbetslag. Att organisera arbetet i lag innebär att större ansvar kan fördelas på flera, menar dessa chefer. Flera chefer talar också om att de samarbetar nära sina medarbetare, de tar fram förslag som de sedan pratar med medarbetarna om. Och om medarbetarna skulle tycka annorlunda, då ändrar man på förslaget.

Effekter av delat ledarskap

Den vanligaste effekten av delat ledarskap för cheferna själva är ett väl fungerande samarbete. Detta innebär att de mår bättre och kan vara orsaken till att de orkar fortsätta arbetet som chef. Det delade ansvaret och stödet från chefskollegan gör att det känns tryggt. Det är bra att vara två personer med olika perspektiv i det framåtriktade och beslutsfattande arbetet. Besluten känns bättre grundade och det blir lättare att stå för obekväma beslut eller att ifrågasätta andras beslut. Speciellt i svåra frågor, som att hantera personalfrågor, konflikter och arga kunder, är det viktigt att ha stödet. Om man har många emot sig är det lättare att stå emot om man är två.

Mod, glädje och styrka är positiva effekter av delat ledarskap som cheferna pratar om. Ofta är cheferna också olika bra på olika saker, och kan göra effektiva arbetsfördelningar i lägen där det är mycket att göra. De kan ge energi till varandra, menar de.

Möjligheten att utvecklas som ledare är den viktigaste positiva effekten av delat ledarskap för några. Att dagligen hantera sitt gemensamma ledarskap med någon som är olik en själv, och som man kan vara ärlig mot, menar cheferna ger en stark möjlighet att utveckla varandras chefskap, att bli mer av en modern ledare.

I vissa avseenden är delat ledarskap både lättare och mer komplicerat. Det innebär både tidsvinst och tar tid. Det är svårare att samarbeta än att fatta beslut själv. Man kan inte ha detaljkontroll på samma sätt som när man är själv, men det kan också vara en fördel att slippa ha det.

Om två chefer orkar vara bättre ledare än en ensam så innebär det givetvis fördelar för personalen. Cheferna menar att deras medarbetare är nöjda med att de delar. De får mer tid för medarbetarna, mer tid att se, bekräfta och uppmuntra. Att vara två innebär en möjlighet att handgripligen kunna visa upp ett väl fungerande samarbete för personalen och vara en social förebild. För sin överställda chef menar de delande att en effekt kan bli att de inte behöver lika mycket stöd från denna, eftersom man har tillräckligt stöd i varandra. De menar också att delande chefer kan vara svåra att rå på för sina överordnade.

Flera av cheferna menar att delat ledarskap är positivt för verksamheten, att man når bättre resultat, att företaget tjänar på delat ledarskap eller att det till och med är nödvändigt för att verksamheten ska fungera. Flera har också fått uppmärksamhet eller priser utifrån för sitt goda arbete. Andra har ovanligt hög kundnöjdhet, ligger långt framme inom vissa områden, eller har utvecklat en bra arbetsplatskultur med

delaktighet, ansvar och tilltro. En av cheferna säger att ledarskapsformen numera är accepterad därför de uppnår positiva resultat, från att först ha varit ifrågasatta.

Relationerna i och kring delade ledarskap

Relationen inom ett delat chefspar är något som ensamma chefer inte har tillgång till. Om delat chefskap fungerar bra eller ej beror i hög utsträckning på den relation som de två cheferna förmår skapa. De har både samma och olika roller, ska vara en och samma chef men fortfarande bevara sin personlighet. Oavsett om cheferna upplever att de är lika eller olika, uttrycker de en ömsesidig uppskattning och respekt för varandra. Relationen cheferna emellan förändras och utvecklas med tiden. Det finns par där inte båda var positiva till delandet från början, men när de väl har lärt känna varandra har de börjat uppskatta varandra alltmer och har utvecklat en god arbetsrelation.

Flera betonar att deras samarbete fungerar så bra därför att de kompletterar varandra. Detta gör också att de kan slappna av mer som chefer eftersom de vet att deras partner kompenserar för de egna svagare sidorna eller sämre dagarna. Detta uppfattas som en avlastning, och innebär ett mer balanserat ledarskap utåt.

Chefernas styrka kunde upplevas som skrämmande av somliga, kanske främst av kollegor. Gentemot den egna personalen trodde de att styrkan mest upplevdes som något positivt eftersom den gjorde att cheferna kunde hålla stånd både uppåt och utåt, för verksamhetens och medarbetarnas bästa.

Flera chefer menar att de har ett gott förhållande till sin egen överordnade chef, som uppmuntrar och stöder det delade ledarskapet. Mest nöjda med relationen till sin överställda chef är de chefspar som menar att denna inte lägger sig i deras arbete i någon större utsträckning.

Från sina chefskollegor menar de delande cheferna att de möts av såväl avundsjuka som ointresse. Men det finns också positiv respons från kollegor, när nyfikenheten tar överhanden. Det har också hänt att de delande cheferna känt att de av kollegor har bedömts inte riktigt duga till att vara chefer på egen hand, att det är därför de måste dela på ansvar och uppgifter.

Alla chefspar är överens om att det fungerar smidigt gentemot kunder och avnämare att vara två som delar. De kan ge både snabbare och mer genomtänkta svar vilket de tror uppskattas av dem som tar deras tjänster i anspråk.

Viktigt för att kunna dela

Cheferna nämner vissa begrepp som beskriver vad som är viktigt när två personer ska leda ihop. Det är ord som dialog, prestigelöshet, respekt för varandra, gemensam värdegrund, förmåga att släppa in någon annan, tillit till varandra, tydlighet och öppenhet gentemot både varandra och medarbetarna, kontinuerligt informerande samt kompromissbenägenhet. Hur man anser sig uppnå dessa ideal kan däremot skilja sig åt mellan cheferna. En del framhäver mer vikten av personkemi och likhetstänkande, medan andra betonar att det är viktigt med olikhet och att komplettera varandra. Olikhet

upplever flera som en bra grund för att kunna vara varandras bollplank och komma fram till kreativa lösningar.

Det delade ledarskapet är beroende av vilka förutsättningar som skapas för denna ledningsform i den egna organisationen, såväl avseende förvaltningen och överställda chefer som deras egna medarbetare. Det är t.ex. viktigt att den organisation man tillhör har högt i tak, att det finns utrymme för nytänkande och att man som enhetschef kan komma med nya initiativ. Cheferna understryker att initiativet till att dela inte bör komma uppifrån utan från presumtiva delande chefer själva, eftersom det är så viktigt att man har en gemensam grundsyn. De ser delat ledarskap mer som en möjlighet än som en modell.

Problem och hinder

Hinder och problem är inte det som främst framträder vid samtal med cheferna. De som dock nämns handlar dels om juridiska och ansvarsmässiga frågetecken, dels om invändningar och inställning från närmast överställda chef. Ibland är det en kombination av dessa.

Att organisationen inte har haft kunskap om de juridiska förutsättningarna för denna ledarskapsform har varit besvärligt för vissa av cheferna själva, för deras överordnade och för personer i andra delar av organisationen. Cheferna möter uppfattningar från personer som på mer eller mindre felaktiga grunder har åsikter om vad som är möjligt och inte. Det juridiska aktualiseras särskilt av fyra chefspar, som upplevt att de blivit ifrågasatta utifrån juridiska argument som en återkommande fråga som de haft (och har) att förhålla sig till men inte själva kan lösa. Ifrågasättandet kan komma från jurister, likaväl som från chefer, sidoordnade kollegor eller facket.

Det interna normsystemet och de vanemässiga reglerna hindrar. Några av cheferna har hållit ut i en arbetsform de själva funnit fungerande och bra, trots att somliga bitvis blivit motarbetade av sina respektive förvaltningar. Det aktuella Kompetensfondsprojektet har i viss mån aktualiserat möjligheterna till juridiska lösningar.

Bland ledarpärens problem med delat ledarskap finns de som kan relateras till vad den närmaste chefen sagt och gjort. Å ena sidan kan en överställd chef ha till uppgift att av formella skäl, som t.ex. de juridiska, gripa in i en ledarskapsform som man själv egentligen uppskattar. Å andra sidan kan chefen ha en egen tvekande eller rent av negativ inställning till delat ledarskap som företeelse – utan att detta sägs ut tydligt. Eller kanske en mer oreflekterad undran över ett så annorlunda sätt att arbeta på, som man själv inte begriper. Ifrågasättanden från chefen kan visa sig rätt tydligt, t.ex. när den överställda chefen ställer frågor om det verkligen är ett effektivt sätt att leda på, detta att vara två. Den formella hierarkin räknar normalt med att chefen är en. Cheferna i paren tar likvärdigt ansvar men det tillerkänns inte fullt ut. I somliga sammanhang har det gått att lösa praktiskt, i andra inte. Cheferna får själva överbrygga problem som organisationen ställer dem inför.

Andra hinder än de redan nämnda, som cheferna pekar på, är tid, pengar och arbetsvillkor. Tidsbrist av olika slag kan bland annat leda till att man just aldrig hinner prata ihop sig. Särskilt tydligt blir detta för chefer som sällan befinner sig på samma plats. Antingen för att man har sina tjänsterum på olika håll, eller för att arbetsuppgifterna är av den arten att man alltid eller ofta är på varsitt håll.

Flera av cheferna berättar om att arbetsbelastningen allmänt är hög, i verksamheten och för dem själva. Arbetsvillkoren framstår för somliga som stressiga med många uppgifter och ansvarsområden att ta hand om. Några hänvisar till organisationsförändringar och rationaliseringar. De ekonomiska ramarna är snäva och sätter begränsningar. Verksamheten är politiskt beslutad och det är inte alltid pengarna räcker till det som beslutats. Ont om pengar kan också medföra risker för de delade ledarskapen själva. Ett par skulle t.ex. inte ha råd att vara två om båda skulle arbeta heltid. Det kan även leda till att man tar på sig en större arbetsbörda än man annars skulle ha gjort.

Ur medarbetarperspektiv

Det finns en stor spännvidd i medarbetarnas uppfattning om hur deras chefer delar på ledarskapet. Medarbetarna från några av verksamheterna anser inte att deras chefer delar ledarskapet eftersom de nästan inte märker av något sådant. De medarbetare som har chefer som har utvecklat sitt delade ledarskap under flera år, beskriver en rik och likartad flora av konsekvenser för dem själva. Flera medarbetare menar att de delande cheferna mår och trivs bättre än andra chefer, och att de kan och orkar vara bättre och mer genomtänkta i sitt ledarskap. Delat ledarskap innebär att få ökad tillgänglighet till sin chef, det är den positiva skillnad som oftast nämns. En annan är att cheferna kompletterar varandra, både som människor och som ledare.

Ibland kan det vara jobbigt att cheferna är så starka, som medarbetare måste man ha tränat sin förmåga att argumentera om man vill få gehör för en uppfattning som avviker från chefernas. Vissa medarbetare menar i stället att delandet gör cheferna öppnare, mer lyssnande och ökar tilliten till dem själva. Medarbetarna får bli mer självständiga, delaktiga, de får större befogenheter och ansvar än vad som är vanligt med ensamma chefer. En negativ konsekvens av delat ledarskap som några medarbetare upplevt är när de får vänta på besked irriterande länge. Men det är bättre att besluten tar tid och bli bra, än att man ofta måste ändra snabba, luddiga och dåliga beslut.

Några tycker att de har lärt sig mycket av sina chefers samtal och hur de tänker högt inför svåra samtal eller beslut, en metod som några medarbetare själva börjat använda i sitt eget arbete. Medarbetarna diskuterar frågor med varandra som de i en vanlig organisation skulle gå till chefen med. Hela verksamheten får en vana att samtala, prova och ändra. Någon nämner att det är bra att ha två chefer som är olika, att bolla sina egna undringar med. En annan menar att det kan innebära en avlastning för medarbetarna att cheferna kan prata med varandra och inte behöver ta stöd av personalen i besvärliga

frågor. De allra flesta av medarbetarna rekommenderar delat ledarskap, särskilt de som har chefer som tar gemensamt ansvar för personalen.

Ur den överordnade chefens perspektiv

De överordnade cheferna till de delande ledarna ser på denna ledarskapsform på i huvudsak två olika sätt. Antingen som något självklart positivt eller så ifrågasätter de att de underordnade cheferna överhuvudtaget delar sitt ledarskap. I dessa fall ser de dem mer som tätt samarbetande chefer. De överordnade cheferna betonar att de inte träffar de delande cheferna särskilt ofta i sitt dagliga arbete. De bildar sin uppfattning på vad medarbetare har uttryckt, vad de själva ser på möten där de delande cheferna deltar och på vilka resultat de enheter uppnår som de delande leder.

Delade ledarskap uppfattas som en organisatorisk lösning på en omstrukturering i verksamheterna. Många av enhetscheferna har fått större enheter, mer personal och flera arbetsuppgifter, inklusive ekonomiskt ansvar, vilket till slut har lett till att det har blivit för tungt för en person att leda ensam. Att vara två blev ett sätt att få verksamheten att fungera, och framför allt ett sätt som har inneburit en avlastning för cheferna. De överordnade berömmar gärna effektiviteten i de delande ledarnas verksamheter. Men det kan vara svårt att urskilja vad som är orsak och verkan. Är det ledningsformen eller personliga kvaliteter hos ledarna som gör resultatet?

Några av de överordnade menar att det finns oklarheter inom lagstiftningen angående hur två personer kan ha samma titel och ansvar utan att den ena ska vara biträdande, framförallt när det gäller skolan. Överordnade chefer betonar att detta problem måste lösas för att delat ledarskap ska kunna fungera fullt ut, både i praktiken och formellt.

Det finns överordnade som ser att enheterna med delande chefer har blivit alltmer självgående och nästan är på väg att helt bli självständiga i förhållande till övriga organisationen. Vissa överordnade önskar att de delande cheferna i större utsträckning engagerar sig i den överordnades ledningsgrupp.

En konsekvens av att arbeta som chef för delande par är att man har starkare chefer under sig. Chefer som är självgående och kritiska i sitt tänkande, och tryggare, mognare och mer ansvarstagande än många ensamma chefer. Detta kan smitta av sig bland övriga enhetschefer på möten och inom ledningsgruppen vilket gynnar ledningsarbetet. Trots att frågetecken återstår att rätta ut anser de överordnade cheferna överlag att organisationen påverkas positivt av delat ledarskap. Nya personer gör entré, de som tidigare var biträdande chefer syns och hörs mer och blir mer drivande.

Samstämmigt eller ej

Medarbetarnas upplevelser av sina chefers delade ledarskap stämmer till stora delar väl överens med de delande ledarnas egna. Medarbetarna upplever sig i allmänhet vara delaktiga, ansvarstagande, utveckla(n)de och lyssnade på med respekt. De uppfattar sina chefers samarbete som välfungerande och menar att de är mer tillgängliga än ensamma

chefer. De flesta medarbetarna menade att de kunde vända sig till vem som med frågor, och vanligen gick de lika mycket till båda cheferna beroende på vem som var lättast att få tag på för stunden.

Somliga medarbetare upplever emellertid också nackdelar som de delande cheferna inte själva tagit upp. Saker kan falla mellan stolarna eller cheferna glömmar att svara som de lovat. Det kan också handla om oklarheter i kommunikationen och om långa beslutsprocesser. I regel är medarbetarna dock positivt inställda till delat ledarskap, de rekommenderar det och skulle själva vilja dela om de vore chefer.

Överställda chefer bekräftar inte i lika hög utsträckning som medarbetarna den bild som de delande cheferna själva ger. De allra flesta säger sig vara positivt inställda till delat ledarskap, och i något fall var det den överordnade chefen själv som förordade delat ledarskap för sina underordnade chefer. Andras inställning är mer oklar, antingen på grund av att de inte känner till så mycket om det delande chefsparets samarbete, eller för att de belyser potentiella problem av mer generell karaktär. Gemensamt för de överordnade cheferna är dock att de tror att det delade ledarskapet varit till fördel för de delande cheferna själva.

Förutsättningarna skiljer sig ganska väsentligt åt mellan de olika chefsparen, där somliga fått stöd och support medan andra upplever sig ha arbetat i motvind. Något som särskilt skiljer sig åt är i vilken mån det delade ledarskap måste vara formaliserat för att de ska bli ”erkända” som delande. Några av paren upplever att det bara är den ena av dem som betraktas som chef fullt ut.

Trots vissa förbehåll från somliga av de överordnade cheferna är de allra flesta positivt inställda till delat ledarskap som arbetsform och säger sig gärna vilja sprida det i organisationen. De delande cheferna själva uttrycker det som att det med tiden smittat av sig lite och att de allteftersom får större gehör för sitt delande ledarskap. Några uttrycker till och med att en form av genombrott har skett på senare tid, från att ha blivit sedda som besvärliga så blir de nu uppskattade som innovativa föregångare.

Avslutande kommentar

Studien har visat på att chefer, som varit nyskapande och framgångsrika i sina ansträngningar att skapa goda villkor för både verksamheten och sin egen arbetssituation, ibland har stött på patrull. Patrullen har bestått av traditionellt vanetänkande, av rigida regeltolkningar, av rädslor för det annorlunda, rädslor att tappa egen makt samt ren och skär avundsjuke. De som startat sina delande ledarskap öppet och avsiktligt har särskilt stött på motstånd av dessa slag. De som mer har växt in i delandet, utifrån vanligt ensamledarskap (enligt ovan nämnda grundmodell 2) har inte på samma sätt utmanat omvärlden. Omvärlden har inte heller alltid känt till deras samarbete, eller närheten i det.

Som delande chefer har man dubbel kapacitet, en skillnad mot den ensamma chefens ofta dåliga samvete för att inte hinna med. De delande chefer som länge utövat denna ledarskapsform med framgång, för sig själva, sina medarbetare och för brukarna i

Staden, har betydelsefulla erfarenheter som andra kan lära av angående grundläggande synsätt. Människor, medarbetarna, ses som ansvarstagande och kunniga, de antas vara intresserade av att utvecklas i sin profession och att vilja bidra i utveckling och förnyelse av verksamheten. Medarbetarna får det stöd de behöver av cheferna för att utveckla allt mer självständiga förhållningssätt på jobbet. Självständiga och samtidigt gemensamma. Arbetsuppgifter är inte individuella utan gemensamma. Ansvar är inte individuellt utan gemensamt. Kunskap och kompetens är gemensamt utvecklad och gemensamt buren. Samverkan är nyckelordet som genomsyrar dessa verksamheter. Det ständigt pågående samtalet är en grundbult för det gemensamma chefskapet. Man pratar mycket och man pratar om allt, det utvecklas ett gemensamt sätt att förstå.

Alla intressenter i en verksamhet påverkas av kvaliteten på ledarskapet. I denna studie har vi intervjuat parledare och deras överordnade chefer och medarbetare. De överordnade cheferna ser de delande cheferna som en tillgång, även för medarbetarna och för cheferna själva finner vi mest positiva konsekvenser. I intervjuerna framträder dessutom tecken på positiva följder för verksamhetens resultat och brukarna som goda resultat i brukarenkäter, priser och utmärkelser till verksamheten.

Referenser

- Backström, T., Döös, M., & Wilhelmson, L. (manus 2006). *Chefen som regissör: Ledarskap enligt komplex systemteori.*
- 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).*
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2003). *Delat ledarskap - en trend i vardande? I C. von Otter (Ed.), Ute och inne i svenskt arbetsliv - forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Arbetsliv i omvandling nr 2003:8 (pp. 323-344).* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å. (2003). *Delat ledarskap som möjlighet. I L. Wilhelmson (Ed.), Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik (pp. 182-211).* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Öman, S. (2005). *Juridiska aspekter på samledarskap - hinder och möjligheter för delat ledarskap Arbetslivsrapport (2005:29).* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.