

Detta är ett utdrag ur antologin:

Casten von Otter (red)

Ute och inne i svenskt arbetsliv

Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete

Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av Näringsdepartementet bedriver institutet forskning, utveckling och utbildning. Institutet har ca 450 anställda och finns på sju orter i landet. Forskningen är mångvetenskaplig och utgår från problem och utvecklingstendenser i arbetslivet. En viktig uppgift är kommunikation och kunskapspridning. För mer information, besök vår webbplats www.arbetslivsinstitutet.se

Arbetsliv i omvandling är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika grupper eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt ”referee-förfarande” genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

Den vetenskapliga skriftserien *Arbetsliv i omvandling* är utgiven av Arbetslivsinstitutet. Ytterligare exemplar kan beställas från:

Arbetslivsinstitutet, förlagstjänst
c/o Hellmans förlag
Box 316
641 23 Katrineholm
tel: 08-619 69 00
fax: 0150-788 88
e-post: forlag@arbetslivsinstitutet.se
webbplats: www.arbetslivsinstitutet.se

ARBETSLIV I OMVANDLING

Redaktör: Eskil Ekstedt
Redaktion: Marianne Döös, Jonas Malmberg, Anita Nyberg,
Lena Pettersson och Ann-Mari Sätre Åhlander

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2003
Arbetslivsinstitutet,
SE-113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-680-1
ISSN 1404-8426
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Marianne Döös och Lena Wilhelmson

Delat ledarskap – en trend i vardande?

När ledarskapet delas på två finns tid och ork att leda genom att bygga relationer till medarbetarna – sådan interaktion och kommunikation är grunden för att skapa kvalitet i verksamheter, skriver Marianne Döös och Lena Wilhelmson.

Redan de gamla romarna delade ledarskap. Under fyra århundraden före vår tideräkning utvecklades i romarriket principer för ett delat ledarskap mellan konsulerna. Dessa konsulter var den republikanska statens två högsta tjänstemän och delade ett och samma ämbete. I syfte att undvika maktmissbruk var de tillsatta för endast ett år och kunde upphäva varandras beslut (Wistrand 1978). De tillsattes och avgick ihop och skulle, enligt Sally (2002), ha en uppgiftsfördelning som innebar jämlikhet vad gäller makt och ära samt praktisera en viss grad av självförnekelse och ödmjukhet. Grundprinciperna gällde inte bara för konsulerna utan för alla normala statsämbeten och innebar att ”varje ämbetsman ska ha en kollega med lika myndighet” (Wistrand 1978, s 206).

Inget nytt under solen alltså, ändå möter vi både förvåning och ibland starkt avståndstagande när vi presenterar resultat från vår studie om delat ledarskap (Döös m fl 2003). Människor förefaller a priori ha en skeptisk inställning till att chefspositionen är något man kan dela likställt på. En illustration av detta är när man från ett företag mycket tydligt säger att ”Det är en omöjlighet hos oss! Här ligger avancemang och status i att nå positionen som chef, då vill man inte dela den”.

Dagens arbetsliv ställer krav på chefer och ledare att handskas annorlunda med sin uppgift (Hildingsson & Krafft 2003). Det är inte heller samma sak att vara medarbetare och anställd idag som förr (Backström 2003). För enskilda individer liksom på organisationsplanet framstår delat ledarskap som relevant att undersöka ur såväl uthållighets- som kompetens- och lärperspektiv.

Kunskapsläget om delat ledarskap är bristfälligt. Så är exempelvis fenomenets omfattning obekant, dess former och förutsättningar i huvudsak oklara, kunskapen onyanserad om effekter på verksamhetsresultat och konsekvenser för medarbetare, insikten om dess arbetsprocesser otillräcklig.

Marianne Döös är docent i pedagogik och forskar kring organisatorisk utveckling, erfarenhetslärandets individuella och gemensamma processer samt villkor på lokala arbetsplatser. **Lena Wilhelmson** är fil dr i pedagogik och studerar vardagens lärprocesser i arbetslivet samt möjligheterna att organisera för sådant lärande. Hon intresserar sig även för dialog som kommunikationsform i arbetslivet.

E-post: Marianne.Doos@Arbetslivsinstitutet.se

Lena.Wilhelmson@Arbetslivsinstitutet.se

Syftet med trendspaningen i detta kapitel är att göra delat ledarskap synligt och ställa frågan om parledarskap är en trend i vardande. Avsikten är också att öka kunskapen om den särskilda form av delat ledarskap som vi valt att kalla *samledarskap* (Döös m fl 2003). Efter en inledning om chefsarbete i 2000-talets början, och några reflektioner över chefen i våra föreställningar, så belyser föreliggande text fenomenet delat ledarskap i vår tid. Vi gör det genom att lyfta fram tro och vetande om dess förekomst och utbredning liksom om dess former, uppkomstmekanismer och skäl, förutsättningar och arbetsprocesser. Särskilt fokus riktas därefter mot samledarskap eftersom det är den form som mest avviker från det traditionella ensamma ledarskapet. Kapitlet avslutas med några slutsatser och framåtblickar avseende uthållighets-, kompetens-, och lärperspektiv på delat ledarskap.

Att vara chef i början av 2000-talet

Innan vi går in på det delade ledarskapet finns det anledning att dels förtydliga innebörden av att vara chef respektive ledare, dels säga något om under vilka förutsättningar många chefer är verksamma.

En vanlig definition av chef är att vara utnämnd att ansvara för system och strukturer samt företräda arbetsgivaren. Med chefsansvaret följer också kravet att leva upp till vissa arbetsrättsliga lagar. Ledaren är istället den som vägleder och stimulerar människor att bidra till verksamhetens bästa. Ett rådande synsätt idag är att framgång som chef i moderna organisationer med nödvändighet inkluderar att leda (Yukl 2002). Uppgiften att leda kan man inte ensidigt ta sig uppifrån, den måste också tilldelas en underifrån. Det kan t ex beskrivas som att man blir behörig av en grupp att leda dess arbete.

Chefsarbete karaktäriseras ofta av reaktivitet och brist på reflektion. Det finns små möjligheter till att tänka efter, brandkårsuttryckningar hör till vardagen och beslut måste levereras på stående fot (Tyrstrup 2002). Chefskapsdelen av chefens arbete handlar, enligt Tyrstrup, om de återkommande frågor som hanteras i ett medellångt perspektiv genom olika former av rutiner och regelbundna procedurer. God administration skulle man kunna säga.

Ledarskap hör däremot hemma dels i arbetsvardagen (när arbetet så att säga krumbuktat sig), dels i de processer vilka helt enkelt inte låter sig avgränsas i tiden. ... Ledare improviserar och bidrar till den kontinuerliga utvecklingen av synsätt inom ett företag (Tyrstrup 2002, s 119).

Chefsuppgiften har således i många organisationer förändrats i riktning mot att också kräva utövande av ledarskap. Det handlar inte om att vara antingen det ena eller det andra – utan om att rå med att såväl vara den chefande administratören, ekonomen och systemförvaltaren, som att utöva ledarskap, dvs stå för framåtriktning och förändring, att vägleda och stimulera människor. I denna text an-

vänder vi begreppen som sammanhängande, när vi talar om delat ledarskap så avser vi även chefskapet.

Många vittnar om svårigheterna i att vara chef i dagens arbetsliv, vilket inte förefaller särskilt märkligt mot bakgrund av vad exempelvis mellanchefer förväntas räkna till för. Av en enkät¹ som riktade sig till 400 chefer på olika nivåer drar exempelvis ombudsman Ing-Marie Svensson på Civilekonomerna slutsatsen att ”chefer upplever inte att de får det stöd de behöver för att fungera bra i chefsrollen, det är det massiva intrycket av enkäten”. Nästan genomgående nämnde alla svarande följande områden som prioriterade i meningen att de behövde stöd för att kunna klara av sin chefsuppgift: egen och andras kompetens- och karriärutveckling; planeringssamtal med underställda; konsten att hantera kriser; förändringsarbete, dvs hur planerar och genomför man en organisationsförändring och hur tar man reda på att den fick effekt; hur ska man leda etnisk mångfald; och hur ska man rekrytera rätt, både när man gör det själv och när man anlitar rekryteringsfirmor (Svensson 2003). Cheferna upplevde således i stor utsträckning att de saknar de kunskaper och den kompetens som de behöver för att göra sitt jobb, för att göra en meningsfull och tillfredsställande insats. Detta går i linje med budskapet i en serie skrifter utgivna av SACO som nyligen avrundats med ”HögTid för ledarskap – om stöd till chefer”. Där konstaterar man att:

Många chefer menar att den höga intensiteten i såväl chefskapet som ledarskapet är en större belastning än de många timmarnas övertid. ... Uppdrag läggs till uppdrag i en aldrig sinande ström och medarbetare behöver dig för att klara ut olika problem. Samtidigt ska vardagens uppgifter löpa friktionsfritt och akuta och stora problem lösas. Ensamheten i chefsrollen blir extra tydlig eftersom du förväntas klara allt detta själv. Utan någon att bolla tankar, frågor, idéer och åtgärder med. ... Statistik över chefers upplevelse av sin arbetssituation visar att alltför många ligger sömlösa under natten och grubblar över arbetet – inget bra tillfälle för konstruktiv problemlösning (Hildingsson & Krafft 2003, s 19).

Bland chefsrekryterare i näringslivet är tongångarna liknande och man bekymrar sig exempelvis över att allt fler tvekar inför att bli toppchef på grund av tuffare krav från såväl ägare och styrelse, som från massmedia – utsattheten och kraven ökar och många yngre chefer är inte beredda att gifta sig med jobbet (Ny Teknik 2002). Ett annat exempel kommer från Stockholms Stad. Där planerar man nu att, inom ramen för Kompetensfonden, pröva alternativa arbetsformer och då finns delat ledarskap/samledarskap med som en försöksverksamhet. Huvudsyften är att underlätta rekryteringen av nya chefer, att undvika sjukskrivna chefer

¹ Enkäten riktade sig till ett slumpmässigt urval bland de av Civilekonomernas medlemmar som var anmälda som chefer. Svarefrekvensen var 55 procent, 111 män och 110 kvinnor, inom såväl privat som offentlig verksamhet.

(pressade, ensamma, uppgivna, utmattade) och att två chefer tillsammans ska orka driva mera strategiska frågor. Försöket ska följas upp och utvärderas i samarbete med forskare. Även i Lerums kommun visar sig gemensamt ledarskap vara ett sätt att hantera kombinationen lärande och hållbarhet. ”Ut med ensamchefen – in med teamet” skriver man i en populärsammanfattning av en organisation som genomsyras av teamarbete, från toppen och nedåt (Lerums kommun/PreEra 2002).

Behovet av att begripa sig på

Det ständigt påpekade förhållandet att verksamheter ofta är komplexa och stadda i förändring talar för att det är bra att vara två. Tillsammans med någon som är lika ansvarig kan man bättre begripa sig på vad som händer. När cheferna själva vill åstadkomma utveckling av verksamheten – då kan ett parledarskap bidra till att inte fastna i ständiga vardagliga brandkårsuttryckningar utan att tillsammans kunna hjälpas åt att lyfta blicken och få kraft att driva strategiska frågor. Och om man som chef vill ha en dräglig arbetsituation – då kanske ett delande av chefsuppgiften kan innebära en möjlighet att undvika utmattning. I och med att platta organisationer blivit vanligare så har antalet underställda per chef ökat. Detta kräver tid av chefen eftersom dagens ledarskap alltmer handlar om att leda förståelse och meningsskapande (Sandberg & Targama 1998), vilket förutsätter mycket kommunikation och goda medarbetarrelationer.

Det förefaller alltså angeläget att utveckla olika varianter av samarbete i ledningsfunktionen mot bakgrund av dels det en chef och ledare förväntas räkna till för, dels de möjligheter exempelvis parledarskap rymmer. Ökat samarbete ledare emellan kan enligt vår mening stödja såväl ledarna själva som hela verksamheten. Det handlar om att nå uthållighet genom både ökad konkurrenskraft och effektivitet för verksamheten, och genom utvecklande och hälsosamt arbete för de anställda (se t ex Docherty m fl 2002, angående perspektiv på uthållighet). Delat ledarskap kan tänkas vara en trend i tiden eftersom chefer idag förefaller ha ett stort behov av att ha någon att begripa tillsammans med. Nedanstående är hämtat från vår studie om delat ledarskap:

De fyra paren menar att delandet ger bättre kvalitet i utförandet av arbetsuppgifterna, det gynnar helt enkelt verksamhetsresultatet. Därigenom känner de sig som ledare också mer nöjda med den egna insatsen. Tillsammans har de skapat annorlunda förutsättningar för verksamheten genom att bryta med chefstraditioner och konventioner.

När ledarskapet delas på två har det funnits tid och ork nog att leda genom att bygga relationer till medarbetarna, att ha tid med interaktion och kommunikation, vilket ledarna ser som grunden för att skapa kvalitet i sina respektive verksamheter (Döös m fl 2003, s 190).

Ja, det var några faktorer som talar för att det är bra att vara två som delar på chefsposten. Men hur fungerar delat ledarskap med våra föreställningar om vad chefs- och ledarskap är och hur det ska utövas?

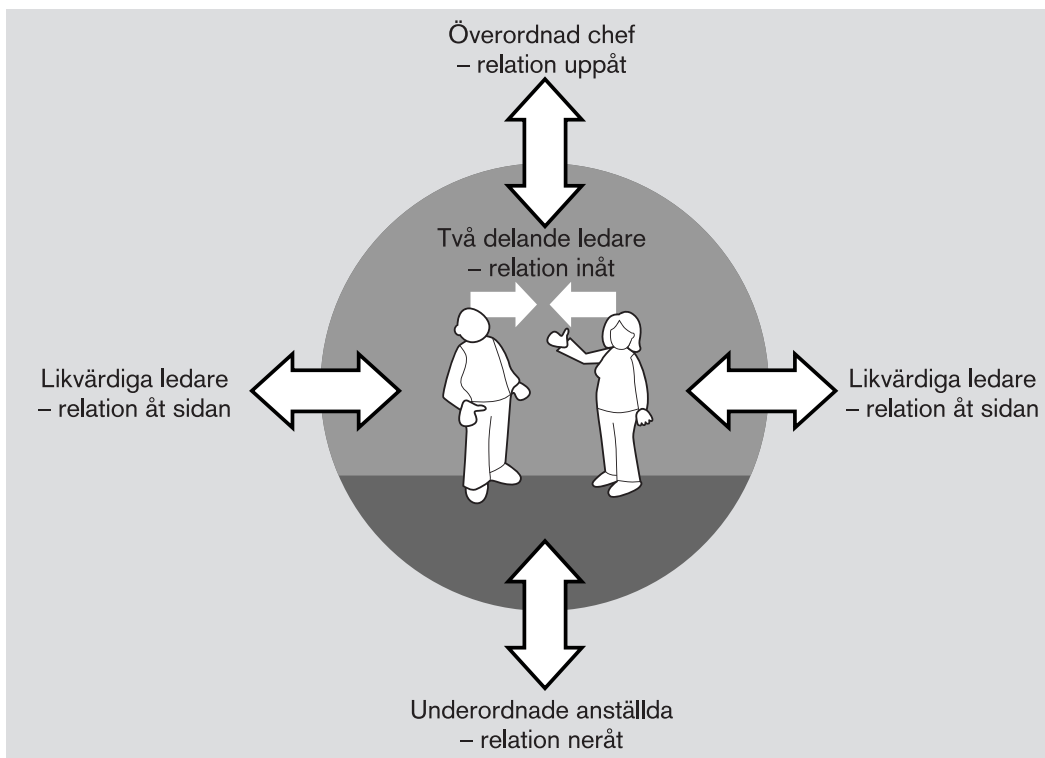
- Får jag tala med hovmästaren!
- Javisst, här är dom.

Chefen i våra föreställningar

Hur ser chefen i våra föreställningar ut? Chefskap är fortfarande i mångt och mycket förknippat med den ensamme på toppen och bra karl förväntas reda sig själv samt vara utrustad med givna chefs- och ledaregenskaper. Att vara två på chefsstolen stämmer helt enkelt inte med de förutfattade meningar om vad en chef är, som är allmångods i den västerländska kulturkretsen. Risken, sade en chef nyligen, är att man blir betraktad som ”vad är det där för en halv som inte klarar sig själv”. Ur rådande synsätt skapas svårigheter för de män och kvinnor som vill dela på chefsuppgiften. Befästa föreställningar som människor har stoppar lätt upp utvecklingen. Ett parledarskap som endast har en nödtorftig tillåtelse att dela på chefskapet kan i realiteten vara utsatt för att organisationen bara väntar på att denna underliga fågel ska kraschlanda. Människor styrs och hindras av både sina egna och andras föreställningar. Tankemönstren avseende chefskap är till betydande del cementerade, enligt vår mening.

Ändå kommer förändringar. Nya krav ställs och den moderna toppchefen ”måste på ett annat sätt än tidigare kunna inspirera sina medarbetare till stordåd”, säger en chefsrekryterare (Ny Teknik 2002). Det finns inga enkla svar på hur det ska gå till men Weick (2001) argumenterar, i en antologi om framtidens ledarskap, för att den centrala uppgiften för ledare handlar om meningsskapande och inte längre om beslutsfattande. För ledaren gäller det att ställa frågor och att inte veta (Weick 2001), att skapa system där andra uppmuntras att göra allt det som annars brukat hamna på ledarens bord (O’Toole 2001). Hildingsson och Krafft (2003) har fokus på mellanchefer och framhåller i en liknande anda att chefens ledaruppgift handlar om att bygga upp, vidmakthålla och utveckla relationer. Att det är en styrka att söka stöd betonar de med emfas. Det faktum att något sådant behöver påpekas är ett uttryck för rådande föreställningar om vad en chef är.

Ett sätt att betrakta chefs- och ledarskap på är att betona att det vardagligen och löpande konstrueras och rekonstrueras i alla pågående *relationer* (Dachler & Hosking 1995). Chefskap handlar därmed inte så mycket om givna former, och ledarskap inte om en ledares karaktärsdrag och egenskaper. Ledarskap blir snarare till en företeelse som kan ta sig många olika uttryck och som kan förstås och begripas utifrån varierande utgångspunkter och med hjälp av olika perspektiv. Många olika chefs- och ledarskapskonstruktioner blir då möjliga att uppfatta och att praktisera.



Figur 1. Chefs- och ledarskap konstrueras i relationer.

Som framgår av figur 1 innebär ledarskap i arbetslivet att dess relationer hanteras inom ett hierarkiskt system. En ledare har normalt relationer åt tre håll inom en organisation: uppåt och nedåt i olika lager samt åt sidorna. Delat ledarskap innebär att hantera relationer åt fyra håll: ett inåt och tre utåt. Ledarna har med andra ord att förhålla sig dels var och en till varandra, dels gemensamt till underlydande, till jämställda och till överordnade. Därtill kommer naturligtvis alla relationer till personer utanför organisationen, som även de kan ha inverkan på hur chefskonstruktionen går till.

Både som ensam och som delande ledare ingår man i nät av relationer. I den interaktion och kommunikation som relationerna medför konstrueras fortlöpande såväl ledarnas som medarbetarnas föreställningar om vad chefs- och ledarskap är. Beroende på hur relationerna ser ut konstrueras olika chefskap. För underställda som får veta att chefen nu är två infinner sig lätt frågor om vem som bestämmer och vem man ska vända sig till om vad. För chefer ovanför ett samledarpar kan det kännas ovant och obekvämt att behöva tala med två istället för en. En ledare med erfarenhet av att dela berättar exempelvis att de som par skapar bättre argument tillsammans och har mer koll än vad deras chef har. Han tror att detta upplevs som hotfullt av chefen. Maktförhållanden förskjuts och parledarskap uppfattas som besvärligt och otydligt innan man vant sig.

Insikt om hur chefskap fortlöpande konstrueras som föreställningar hos människor skulle kunna leda till mer avsiktliga sådana konstruktioner, såväl från

cheferna själva som från deras medarbetare. Vad som är möjligt eller inte avgörs i stor utsträckning av hur vi tänker om vad som är möjligt. Förståelse för hur ledarskap konstrueras utifrån rådande tradition och i samspel med den aktuella verksamhetsuppgiften, medarbetare och andra skulle göra det möjligare att avsiktligt förändra chefs/ledarroller i en verksamhet. Ansvar skulle, som resultat av en sådan insikt, exempelvis kunna utkrävas av två lika ansvariga samledare, under förutsättning att regelverk förändras i samma riktning.

Även i lagstiftningen återspeglas ju rådande föreställningar. Medan ändringar i aktiebolagslagen gjort det möjligt med delat ledarskap också i toppen inom privata näringslivet så släpar kommunallagstiftningen efter. Samledarskap stämmer inte fullt ut med de regelverk som gäller offentliga verksamheter. Eftersom beslutsrätt där enbart kan delegeras till *en* anställd är det enligt vissa jurister inte möjligt med samledarskap. Det är uppenbart att nuvarande lagstiftning försvårar ianspråktagandet av likställt delat ledarskap. Samledarskap förekommer likafullt inom det offentliga genom olika uppfinningsrika lösningar.

Delat ledarskap

Från vår pedagogiska utgångspunkt blir fenomenet delat ledarskap omedelbart intressant, eftersom vi fäster uppmärksamhet vid chefens uppgift att organisera för vardagens arbetsvillkor så att dessa ger goda förutsättningar för lärande och utveckling för medarbetare och verksamhet. För oss som arbetslivspedagoger med vardagens lärprocesser i fokus framstår delat ledarskap som en spännande och lärande ledningsform, såväl inom ledarparet som gentemot övriga i organisationen. Innan vi går in på att redogöra för vår studie ska vi gå igenom vad vi funnit i övrigt.

Här ges en beskrivning av fenomenet delat ledarskap. Först redogörs för tidigare forskning i ämnet, därefter för kunskapsläget avseende utbredning och slutligen presenteras försöksvis en typologi över olika former av delat ledarskap.

Vad säger tidigare forskning?

Ledarskapsforskningen är flödande men om delat ledarskap finns inte särskilt många studier. Litteratursökningar har givit ett förhållandevis klen resultat. Vanligast i ledarskapslitteraturen förefaller det vara att delat ledarskap är osynligt, alternativt omnämns med viss skepsis eftersom det går på kollisionkurs mot vissa vedertagna teorier och uppfattningar om att ledarskap bäst sköts av en ensam person. Ensam ledarskap antas bland annat vara tydligare och innebära ett snabbare beslutsfattande.

Likväl finns det inom forskningen röster som höjs om att delat ledarskap växer i relevans och omfattning. House och Aditya (1997) skriver exempelvis att det nu spekuleras i om delat ledarskapsansvar, på två eller flera individer, kan vara att föredra i vissa sammanhang. Troiano (1999) lyfter fram att tecken under senare

tid antyder att ett nytt ledarskapsparadigm håller på att träda fram. Daft (2001) tar upp att man på senare år experimenterat med team på företagsledningsnivå för att bättre och snabbare kunna anpassa sig till en skiftande omgivning. Team som dock leds av en enda ledare. Greenberg-Walt och Robertson (2001) skriver att delat ledarskap är ett ämne som nu debatteras och att forskning antyder att det kommer att vara framtidens ledarskapsmodell. O'Toole, Galbraith, och Lawler (2002) menar att motstånd mot delat ledarskap stammar från tusentals år av kulturellt villkorande. Det är en nästan universell myt att ledarskap är singular; med alla fakta på bordet så har även de mest omskrivna solitära ledare supportats av ett team av andra effektiva ledare.

Förutom vår egen studie har vi i Sverige enbart funnit två magisteruppsatser om delat ledarskap från senare år (Karlsson & Rubensson 2001, Sjöberg 2000). Merparten av nedanstående redogörelse bygger därför på amerikansk litteratur som i huvudsak har riktat ljuset på vd-nivån. Vissa anknytningar till att ledarskap delas på flera görs ibland inom forskning som har annat huvudfokus som t ex teorier och studier om team, beslutsfattande och roller. Dessa anknytande spår lämnar vi dock därhän här.

Exempel finns det en hel del. Exempel på såväl framgångsrika parledarskap som på motgångar och problem finns att ta del av i dagspress och artiklar som vänder sig till företagsledare och chefer (se t ex O'Toole m fl 2002, Sally 2002, Troiano 1999, för diskussion och hänvisningar). I Sverige finns några exempel på kända delade ledarskap: förbundskaptenerna i svenska fotbollslandslaget, miljöpartiets språkrör, ett Vd-team på två inom Uddeholm Tooling AB och Djurgårdens fotbollstränare. Mer i skymundan, på olika mellanchefernivåer inom organisationer liksom i ledningen för små privata företag, finns däremot merparten av dem som delar. O'Toole m fl konstaterar att det finns tillräckligt många lyckade exempel på delat ledarskap för att avfärda den konventionella visdomen om att det inte fungerar. Uppgiften sägs istället vara att identifiera de faktorer som förbättrar oddsen att en viss kombination av ledare ska ha framgång (O'Toole m fl 2002).

Skäl till att dela på ledarskapet. När delat ledarskap framhålls som en trend i vår tid så ses orsakerna till detta i samtida företeelser som ställer krav på ledare och chefer. Det gäller föränderlighet, komplexitet, globalisering, fusioner och uppköp, partnerskap och allianser, platta organisationer, team och självstyrande medarbetare. Därutöver tillkommer de skäl som anges från parledarskapets insida och som bland annat handlar om bättre kvalitet och lönsamhet i verksamhetsresultat, att kunna vara mer tillgänglig för medarbetarna samt en mer hållbar situation för ledaren själv eftersom arbetet blir roligare och något man känner sig mer nöjd med (Döös m fl 2003, Heenan & Bennis 1999, Karlsson & Rubensson 2001, Sjöberg 2000, Wilhelmson & Döös 2000).

Troiano (1999) tar upp vad som händer med högsta ledningen när företag fusioneras och köps upp. Delat ledarskap ses då ofta som en övergångslösning där Vd-posten besätts av de två som var Vd:ar för respektive verksamhet före fusionen. Delandet kopplas därmed till själva sammanslagningen och betraktas som en episod i företagets historia. Att få ihop sitt ledarskap i sådana situationer är en hård process och Troiano skriver: "While power sharing sounds good on paper, it remains a struggle in the real world". Troiano ger även exempel på genuint och långvarigt delat ledarskap.

O'Toole m fl (2002) lägger till ytterligare två ursprung till delat ledarskap. Dels att det uppstår ur en praktik där två individer delar på jobbet, dels att en sittande Vd inviterar någon till att dela makten. Heenan och Bennis (1999) ser tre vägar som leder fram till vad de kallar medledarskap:² vice eller ställföreträdande chef som är på väg upp, fd chefer som är på väg ner samt framstående underordnade som antingen inte ville nå toppositionen eller inte befordrades dit. Greenberg-Walt och Robertson (2001) pekar därutöver på ett växande antal partnerskap och allianser samt att marknader blir mer komplexa och sammanhängande. Sammantaget ställer det krav på ledandet som ingen individ kan klara av ensam med gott resultat.

Heenan och Bennis (1999) beskriver betydelsen av det formellt underordnade medledarskapet. Det är inget nytt men som ett resultat av förändrade realiteter så kan inte ens de största av män och kvinnor få jobbet gjort ensamma. Som ett resultat behöver vi ompröva våra mest grundläggande ledarskapsbegrepp menar författarna, ingen kan leda på helt egen hand:

Called on to make more and more complex decisions more and more quickly, even the most da Vincian CEOs acknowledge that they can't do everything themselves (Heenan & Bennis 1999, s 7).

Former och förutsättningar. Det framhålls gärna att arbetsuppgifterna i ett delat ledarskap bör eller måste vara uppdelade (se t ex O'Toole m fl 2002), krav som också gärna ställs från medarbetare och underställda när ett delat ledarskap införs. Som kommer att framgå nedan är detta inte nödvändigt. Graden av gemenskap eller uppdelning i arbetsuppgifterna sammanhänger med vilken typ av delat ledarskap som är aktuell. Att delat ledarskap används som benämning på alla former av ledarskap där man är fler än en som leder eller chefar, ser vi som olyckligt. Det skymmer sikten för såväl vilka arbetsprocesser, som vilka för- och nackdelar, som olika former av delat ledarskap kan vara förknippade med. När man som O'Toole m fl (2002) efterlyser forskning om vilka förutsättningar som gynnar och hindrar framgångsrikt delande blir det väsentligt att arbeta med ett

² Heenan och Bennis använder termen co-leadership, ett uttryck som av andra används mer allmänt för delat ledarskap. Co-leadership i Heenan och Bennis tappning ligger närmast det vi längre fram benämner som skuggledarskap.

mer förfinat begreppssystem för delat ledarskap. Vi återkommer till detta under rubriken ”Delat ledarskap i fyra tappningar”.

När Sally (2002) utifrån romartidens konsulter drar slutsatser till vår tid så anger han följande regler och principer som avgörande för delat ledarskap:

- ledarna tillsätts och avgår ihop,
- har ingen chans för övergång till sololedarskap,
- har en uppgiftsfördelning som innebär jämlik vikt och ära,
- det är två ledare men ett ämbete (ett ”kontor”),
- ledarna ingår i ett maktdelande system,
- har formell vetorätt mot varandras alla beslut,
- en delande ledare måste kunna offra det egna,
- talar aldrig illa om den andre inför någon annan person/publik,
- framgångsrika par drar fördel av tvåfalden,
- praktiserar viss grad av självförnekelse och ödmjukhet, har ”koll på sitt ego”.

Även O’Toole m fl (2002) betonar vikten av att delande ledare rekryteras ihop och menar att några ytterligare nyckelfaktorer är att de har komplementära färdigheter och emotionella orienteringar samt att mekanismer för koordinering används. När det gäller relationen mellan ledarna så behövs en bottenplatta av förtroende, prestigelöshet och gemensamma värderingar (se t ex Karlsson & Rubensson 2001, Sjöberg 2000). Ovanpå detta har komplementariteten identifierats som viktig (Karlsson & Rubensson 2001, Sally 2002).

I och med att en hel del av delat ledarskap på Vd-nivå i USA kommer från sammanslagningar av företag så medför det särskilda förutsättningar, kanske dessutom sådana som inte är så gynnsamma för delandet. När de två ledarna kommer från helt olika företag(skulturer) minskar sannolikheten för att de ska ha en gemensam grundsyn på verksamheten eftersom de kommer från olika erfarenhetsvärldar.

Arbetsprocesser. Hur ser det då ut på insidan av ett delat ledarskap? Här finns inte så många tidigare studier att ta stöd i. Troiano (1999) menar dock att modellen sätter maktens art i fråga och bidrar med följande uppställning angående skillnader mellan traditionellt och delat ledarskap:

Traditional leadership

- Information is tightly controlled
- General distrust of power sharing
- Top dog gets all the credit
- I protect my flank
- You are my subordinate
- I am responsible for everything
- I am going to tell you
- Chain of command is immutable

Co-leadership

- Information is more freely distributed
- General encouragement of power sharing
- The limelight is shared
- I am committed to the success of the whole
- You are my co-creator
- I am willing to delegate
- I am going to ask you
- Chain of command is flexible

Källa: Troiano (1999, s 43).

Karlsson och Rubensson (2001) betonar i sin studie att de två undersökta ledarparen hade en humanistisk människosyn och en tydlig resultatorientering. Vidare att de hade tillgängligheten som målsättning och att ledarna i det gemensamma arbetet drog nytta av sina olikheter. En annan styrka var att paret fungerade som en liten krisgrupp. Allt kommunicerande som blir nödvändigt mellan två i ett parledarskap innebär att ledarna *kan* kommunikation och uppövar signalmedvetenhet. Med den styrka de får genom att de är två följer en risk som ”medarbetarna beskrivit som jobbig ibland, då de kan vara för starka och få för stort inflytande i och med sin samspelhet” (Karlsson & Rubensson 2001, s 27). Vidare framkom, liksom hos Sjöberg (2000), att strategiska frågor alltid beslutas om gemensamt, medan operationella frågor efter ett tag inte behöver diskuteras utan kan tas av vem som. Sjöberg fann ett antal strukturella drag hos de sju delade ledarskap som hon studerade: låg grad av formalitet mellan partners, snabb beslutsprocess och direkt tillgång till partnern. Viktigt var även det gemensamma berättandet.

Delat ledarskap i siffror

Delat ledarskap används således med skiftande innebörd om alla former av ledarskap där man är fler än en som leder eller chefar. Siffror om förekomst och utbredning lyser t ex i stort sett med sin frånvaro. Här ska vi bidra med de fragment av siffror som gått att finna samt i nästa avsnitt bringa någon ordning i begreppet delat ledarskap.

Chefsorganisationen Ledarna har i samarbete med Temo två år i rad genomfört en rikstäckande intervjuundersökning med svenska chefer. I den studie som genomfördes år 2002 (Ledarna/Temo, 2002)³ uppgav närmare två tredjedelar (64 procent) att de var positiva till delat chefskap. Med delat chefskap avsågs att två chefer har ett delat ansvarsområde. Chefer på lägre nivåer var mer positivt inställda än de på högre (se tabell 1).

Tabell 1. Chefers inställning till delat chefskap 2002. Procentuell fördelning efter chefsnivå (n = 400).

	Lägsta nivå	Mellersta	Högsta nivå	Totalt
Positiv	75	61	57	64
Vet ej	10	15	9	11
Negativ	15	25	34	24
Totalt	100	101	100	99

Källa: Ledarna/Temo 2002.

I årets chefsbarometer (Ledarna/Temo 2003) uppgger 78 procent att de kan tänka sig att dela sitt ledarskapsuppdrag. Av dessa anger 56 procent att de arbetar i

³ En rikstäckande intervjuundersökning med 400 chefer på tre olika nivåer i såväl privata som offentliga verksamheter av varierande storlek.

någon form av delat ledarskap idag, vilket motsvarar 44 procent av alla chefer i undersökningen. Vad som döljer sig bakom dessa höga siffror är oklart men delat ledarskap finns i många former och verkar dyka upp naturligt som ett behov av avlastning, utan att vara formaliserat. I barometern förekommer inte någon könsskillnad och heller inte någon skillnad mellan olika chefsnivåer i huruvida man kan tänka sig att dela sitt chefsuppdrag. Det finns en tendens till att det är vanligare med delat ledarskap i privata sektorn och i små företag (färre än 50 anställda).

Några andra studier som ger siffror på det delade ledarskapets utbredning samt chefers inställning därtill har inte påträffats. I syfte att få litet mer kött på benen ställdes några frågor till Kristin Holmberg som har erfarenhet av att själv arbeta i delat ledarskap, och som sedan ett par år arbetar som konsult med delat ledarskap som specialitet. Ökar delat ledarskap och har det till exempel något med manligt och kvinnligt att göra? Holmberg gör den uppskattningen att det är fler chefer som delar idag än för 5–10 år sedan. Sjukvården är nog den bransch där det är mest förekommande, och tvärt emot vad många föreställer sig är det *inte* något som särskilt kvinnor gör (Holmberg 2003). Delat ledarskap förekommer i samtliga konstellationer: man – man, kvinna – kvinna samt man – kvinna. Om det är män eller kvinnor som utövar delat ledarskap är sannolikt snarare avhängigt vilken bransch de befinner sig inom.

Sammanfattningsvis är det alltså svårt att få någon enhetlig bild av utbredning och förekomst utifrån de få studier vi har funnit. En av orsakerna till detta är antagligen den begreppsförvirring som råder, det finns ingen upparbetad konsensus om vad fenomenet delat ledarskap egentligen är. Därför övergår vi nu till att i någon mån bringa reda i denna förvirring.

Delat ledarskap i fyra tappningar

Delat ledarskap handlar om olika former av samarbete i en ledningsfunktion. Här nedan presenterar vi några olika varianter av ledningssamarbete så som vi har kommit att förstå det utifrån en empirisk studie av samledarskap (Döös m fl 2003, manus).

De olika formerna av delat ledarskap förtydligas genom isärhållande av i vilken utsträckning *arbetsuppgifter* respektive *ansvar och befogenheter* är *gemensamma* eller *uppdelade*. I tabell 2 redovisas en försöksvis indelning i fyra varianter av delat ledarskap. Vidare kan konstateras att det finns gråzoner av delande som inte självklart låter sig insorteras i dessa fyra varianter.

Samledarskap och funktionellt delat ledarskap innebär ett formellt likställt delat ledarskap. Samledarskapet karaktäriseras av att såväl arbetsuppgifter som ansvar och befogenheter är gemensamma. I såväl funktionellt delat ledarskap som i skuggledarskap och matrisledarskap finns däremot något slags överenskommen uppdelning mellan ledarna. Förutom de uppdelningar som fastställts

formellt i respektive fall förekommer mer informella varianter som handlar om hur ledarna delar i praktiken. Respektive form byggs till del upp av olikartade arbetsprocesser inom ledarskapet, och förmodas även få olika konsekvenser för relationerna till såväl medarbetare som överordnade chefer. Samledarskapet kommer vi i nästa avsnitt att beskriva närmare men först ska vi kort säga något om övriga tre former.

Tabell 2. Olika former av delat ledarskap – en försöksvis indelning.

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

Skuggledarskapet karaktäriseras av att två personer i stor utsträckning gör samma arbetsuppgifter, men den formella ledaren fattar besluten och följs av sin medledare som inte syns särskilt mycket utåt. Det är ett hierarkiskt präglad delat ledarskap. Heenan och Bennis (1999) poängterar dock att framgångsrika medledare ser sig själva som jämbördiga med de ledare de följer, förutom till det formella. Skuggan är likafullt tydligt underordnad i den formella hierarkin. Så när som på rangordningen kan skuggledarskapet ha stora likheter med det samledda.

Skuggledarskap kan ses som en vanlig variant av den ensamme ledaren på toppen. Att företeelsen trots det inte har rubbat föreställningen om chefen som en enda person beror sannolikt på just skuggans osynlighet utåt och formella underordning. I den mån det förtjänar att lyftas fram som ett delat ledarskap krävs det en viss grad av informell likställdhet inom paret och att man i huvudsak har gemensamma arbetsuppgifter. Eftersom det är utåt som skuggan är särskilt osynlig så kan man anta att det är i rollen som stöd åt den formelle ledaren som medledaren har sin främsta funktion, och därmed inte i lika hög grad gentemot sido- och överordnade chefer, och kanske inte heller gentemot övriga medarbetare i organisationen.

I det *funktionellt delade ledarskapet* har ledarna ansvar och befogenheter gemensamt för helheten, men man har en uppdelning på så vis att man sköter olika arbetsområden. Till exempel kan den ena ha hand om marknadsfrågor medan den andra sköter produktionen, vilket bl a innebär att det är olika medarbetare man är chef för. Ledarna är hierarkiskt sidoordnade i förhållande till varandra, dvs ingen är överordnad den andre. Denna typ av uppdelning är – såvitt vi hört – vanlig i Tyskland och Österrike.⁴

⁴ Litteratursökningar vi gjort har inte givit någon information om detta trots att det rimligtvis bör finnas empiriska studier m m.

I *matrisledarskap* är vare sig arbetsuppgifter eller ansvar och befogenheter gemensamma. Det man delar är att vara ledare eller chef för samma medarbetare. Ett exempel på detta är när en person ansvarar för produktutveckling och en annan för medarbetarnas kompetensutveckling. I korsningen förväntas man samverka för verksamhetens bästa. Denna den mest åtskilda formen av delat ledarskap verkar kunna medföra en hel del problem beroende på chefernas konkurrerande perspektiv. Idén om att låta skilda perspektiv tala utgör samtidigt en grundtanke bakom att organisera i matrisform.

Går man djupare in i vad delat ledarskap är så framstår det som en komplex företeelse, svår att fånga i alla sina aspekter. Ett delat ledarskap kan ha både en formell och en informell sida. Det förändras när organisationen förändras, det följer olika faser i organisationens liv och ser aldrig riktigt likadant ut från tid till annan. Dessutom ser det olika ut beroende på varifrån det betraktas. En chef med erfarenhet av samledarskap säger så här när han betraktar det i efterhand:

Jag och Eva körde sam- och skuggledarskap eller någonstans mittemellan. Uppifrån sett var Eva nummer 1 och jag 2. Men vår allra närmaste chef satte både min och Evas lön samt lät oss båda sitta i sin ledningsgrupp. Högre uppifrån så sågs Eva som nummer 1 och jag 2 (om jag sågs alls?). Underifrån, som jag upplevt det, uppfattades vi som samledarskap. Bland chefer på samma nivå upplevdes vi som samledarskap. Eftersom mitt nätverk var mycket större och jag i tidigare befattningar haft ”mycket makt” så kan det till och med vara så att konstruktionschefer på lokalbolag ute i världen såg mig som nummer 1 och Eva som 2. Jag och Eva upplevde det själva som samledarskap.

Samledarskapet

Samledarskapet dröjer vi här vid lite längre eftersom det så uppenbart avviker från den traditionella chefsnormen om den ensamme på toppen. Den delade ledningsfunktionen utgörs av två heltidstjänster, som innehas av ett par som själva vill leda tillsammans.

Underlag för det här avsnittet är främst hämtat från den studie som vi redan tidigare refererat till (Döös m fl 2003), men i viss mån också från andra samledare som har kommit i vår väg sedan studien gjordes. Till studien utvaldes och intervjuades fyra framgångsrika samledarpar som hörde hemma i fyra helt olika typer av verksamheter: produktutveckling (man-kvinna), reklam (kvinna-kvinna), managementkonsulter (kvinna-kvinna) samt fotboll (man-man). De hade gjort det till sin uppgift att leda genom att bygga team, gemenskap och delaktighet, samtidigt som de uppmärksammade individen. Alla utom reklambyrån hade chefer som var dem överställda.

Samledarskapet presenteras ur följande aspekter:

- Vägen in
- Skäl
- Förutsättningar
- Arbetsprocesser
- Resultat
- Vägen ut

Vägen in

De samledarskap som ingår i studien hade sin uppkomst i att ledarna redan tidigare samarbetat och sett varandra i aktion, och därigenom sökt sig till varandra i en ömsesidig känsla av förtroende. Exempelvis ber en som tillfrågats om att bli chef den andra att vara med och dela på chefskapet. En annan variant är att båda tillsammans söker en och samma chefstjänst i akt och mening att dela på den. En tredje variant är att tillsammans starta ett företag och när det börjar gå bra och flera medarbetare anställs så resulterar detta i ett samledarskap. Med andra ord, det är samledarna själva som har tagit initiativ till att dela på uppgiften att leda en verksamhet.

Ett drag som de åtta samledarna har gemensamt är att tänka och agera prestigelöst och utanför givna ramar. De går sina egna vägar, vilket kräver ett visst mått av mod. Tvåskapet kan tänkas ge styrka att handla egensinnigt och viljestarkt, att faktiskt göra det man vill göra trots att omgivningen vill hålla fast vid det gamla invanda. Att välja att arbeta i en annorlunda ledningsform inom en traditionell och hierarkisk organisation ställer dock krav på lönsamhet och goda resultat för att man ska få hålla på.

Skäl

Skälen för att samleda varierade, dock verkar det som om samledare har kommit till en punkt där de bestämt sig för att de inte vill vara ensamma ledare. Och om de tvingas tillbaka i ensamt ledande så är det med saknad och vetskap om hur mycket bättre de skulle kunna göra jobbet om de varit två.

Samledarna hävdade att det var roligare, tryggare och gav arbetstillfredsställelse att vara två om ledaruppgiften, arbetsglädje som chef helt enkelt. Några menade att risken att drabbas av utmattning minskade. Är man nöjd med sin insats kan det vara lättare att orka. De framhöll också att både verksamhetens resultat och kvalitet gynnades. En orsak till detta kan vara att de tillsammans hade mer tid att både hålla fler bollar i luften och att hinna med att uppmärksamma medarbetarna samt tänka strategiskt. En annan, menar vi, avgörande faktor är den ständiga kommunikation som är inbyggd i själva grundförutsättningen att dela på samma arbetsuppgifter och att ha samma ansvar. Mer om detta längre fram.

Förutsättningar

Ledarparen pekade på nödvändigheten av prestigelöshet, ömsesidig respekt och förtroende, lojalitet och generositet sinsemellan. Viktigt var det också att ha gemensamma grundläggande värderingar. Därutöver drog de nytta av att vara olika som personer och i kompetens. De hinder för sitt samledarskap som de mötte uppstod inte främst i deras egen relation sinsemellan, utan utgjordes av hinder i tradition och regler. Såväl överordnade chefer som underordnade medarbetare och sidoordnade kollegor har visat sig skeptiska. Oftast lade sig skepticismen efter ett tag när omgivningen hade vant sig och hittat sätt att anknyta till samledarna.

Från organisationens sida gäller att chefanDET inte får vara så uppslukad av det operationella arbetet att inget utrymme finns för ledarna att, särskilt inledningsvis, tänka igenom och forma sitt ledarskap. Tid för den livsviktiga kommunikationen ledarna emellan är en förutsättning, liksom legitimitet från överordnad chef. Organisation och samledare behöver ömsesidigt hitta framkomliga vägar för nya sätt att vara chef och leda på.

Hur rekrytering av samledare bäst görs är en öppen fråga men det förefaller sannolikt att samledarna själva måste få välja både ledarskapsformen och den person de ska dela med. Om problem inom paren uppstår kan man behöva hjälp utifrån, ett av paren i studien gick en period i samtal hos en personalkonsulent för att lösa uppkomna problem och konflikter.

Arbetsprocesser

Ständigt pågående kommunikation samledarna emellan var smörjmedlet i arbetsprocessen. Detta ledde fram till en samsyn som exempelvis innebar frånvaro av kompromisser. Gemensamma beslut växte fram när ledarna kritiskt granskade varandras argument, lyssnade på varandra och tänkte högt tillsammans. En dialogisk process som innebar att de tillsammans kom fram till en förståelse som ingen av dem hade kunnat utveckla på egen hand. De drog nytta av varandras olikheter för att tillsammans kunna dra åt samma håll på ett lite klokare sätt än de kunnat göra på egen hand.

Det är således i relationerna mellan individer som olikheter i egenskaper och förmågor ger dynamik och bidrar till personlig utveckling och kvalitet i utförandet av arbetsuppgifter (Döös m fl 2003, s 200).

Att ha arbetsuppgifterna gemensamma är i samledarskapsvarianten av delat ledarskap en central ingrediens. Samledarna växlade mellan arbetsuppgifter och varvade inom arbetsuppgifter. En började och den andra fortsatte. Detta skapade möjligheter att utveckla arbetssätt och kvalitet i verksamheten eftersom det alltid fanns ett par kritiska ögon som var lika insatta och ansvarstagande.

Det hände att medarbetare var oroliga för otydlighet och dubbla budskap och avkrävde samledarna en uppdelning av ansvarsområden. Men enligt ledarna vände sig medarbetarna genom att de fick lika giltiga svar av båda, de vände sig vid att inte undra över vem som egentligen var chef. Det hela slutade i något fall med att de berömde sina chefer för att de var så tydliga. Kanske kan detta hänga ihop med att samledarnas avsiktliga och oavsiktliga påverkan samverkar genom att de gör som de säger? Två delande ledare har möjlighet att i praktiken levandegöra värderingar som handlar om delaktighet och kommunikation genom att öppet visa att och hur de tänker och sätter i fråga. (Döös m fl manus).

Samledarna har dragit fördel av att vara två om den gemensamma chefsuppgiften på flera olika konkreta sätt; de kunde förbereda olika delar av en uppgift och sedan komma längre tillsammans, eller tvärtom, de förberedde sig gemensamt men gjorde sedan olika delar av arbetsuppgiften på varsitt håll. På exempelvis möten och träningar kunde den ena vara mer operativ och den andra ägna sig åt analys och observation, för att sedan byta uppgift nästa gång. I den gemensamma planeringen hanterades såväl det vardagliga som strategi för framtiden. Uppgifter synliggjordes, konkretiserades och fördelades återkommande; i tal, skrivande och ritande gjorde de sina föreställningar synliga för varandra. En sorts tvåsamhetens tvång som gav genomlysning, som medförde att ledarna själva bättre begrep vad de menade och ville, därmed blev de tydligare i att förmedla detta till andra. Att vara genompratad och genomtänkt ledde till en förmåga att handla snabbt och intuitivt, liksom att kunna agera på vaga signaler från omgivningen. Kommunikationen inåt skapade på detta sätt känslspröt utåt. Man kan hävda att samledarna skapade en kompetent relation, tillsammans nådde de längre än vad var och en skulle ha gjort på egen hand.

Resultat

De fyra studerade ledarparens verksamheter utvecklades och nådde nya mål under samledarskapet. Såväl i ekonomiskt hänseende som avseende kvalitetsförbättring. Ett av ledarparen fick pris för bästa chefskap. Ett annat ledde en del av en organisation som gick från botten- till topplats i interna mätningar. Av detta kan man dra slutsatsen att samledarskap under tillräckligt goda omständigheter bidrar till hållbarhet för såväl cheferna själva som deras verksamheter. När de själva får välja varandra, när de har förtroende från sin ledning, när de får fritt spelrum att utveckla sitt ledarskap på eget vis och när de har tillräckligt med tid för daglig kommunikation. Då klarar de turbulens och konflikter. Andra ledare som försökt sig på samledarskap men utan att få stöd från ledning och utan tid för kommunikation har däremot fallit hårt, trots goda egna ambitioner. Liksom det har hänt att ledarpar har gjort där gemensam grundsyn saknats och prestige gjort sig gällande.

En risk vi kan ana med samledarskap är att paret kan bli så starkt att det blir centrum för självgod maktkoncentration. Att de skulle falla offer för tunnelseende och inte släppa in kritiska röster, genom att bli alltför samkörda. Sådan kritik har framförts. Samtidigt kan man också tänka sig motsatsen; att deras vana vid att tala och lyssna kritiskt granskande gentemot varandra också smittar av sig i deras relation till andra (Döös m fl manus). Just våra fyra par hävdade att tvåskapet gjorde det extra viktigt att lyssna aktivt till medarbetare, kunder, samarbetspartners och egna chefer. I stället för att koncentrera makten till sig själva ansträngde de sig för att sprida makten ytterligare, särskilt till de egna medarbetarna. ”Ju fler man blandar in ju större är chansen att lyckas ... det gäller att inte falla för frestelsen att bli den stora chefen och ta beslut som man inte borde”, sade en av samledarna. Hur detta upplevs av medarbetarna själva är dock något som återstår att undersöka.

Vägen ut

Alla åtaganden har ett slut, så även samledarskapet. Dock verkar det som om själva samledarformen lätt antas vara orsaken när samledarskap avslutas. Av studiens fyra ledarpar så är ett i skrivande stund fortfarande verksamt och två har gått vidare i nya samarbetsformer med varandra. Ett par har splittrats mot sin vilja pga organisationsbeslut på högre nivå, men håller återkommande kontakten. Det kan vara smärtsamt att tvingas arbeta på egen hand igen efter att ha upplevt ett gott samledarskap:

Jag är ju själv nu och jag gör alla de här felen, som jag vet är fel, för jag orkar inte. Man klarar inte att arbeta in de här nya idéerna man har, och man slukas in i dagligt operativt arbete.

När samledarskap verkligen havererar så beror det enligt de olika fall vi hört talas om till exempel på att samledarna inte har valt varandra och egentligen inte själva formen heller, att de aldrig fått igång ett förtroendefullt samarbete, eller så har de inte fått de förutsättningar från organisationens ledning som krävs för att få luft under vingarna. Samledarskap kräver av den överordnade ledningen ett delvis annat stöd än vad den ensamma ledaren behöver. De har inte samma behov av mentorer och bollplank, däremot behöver de utrymme och förtroende att utveckla sin verksamhet efter eget huvud. Då kan de bidra till att utveckla en dynamisk verksamhet som har förmåga att anpassa sig till förändrade omvärldskrav. För delande par i ledningen för politiska partier förefaller det oss som att det tillkommer ytterligare ett dilemma eftersom journalister och politiska kommentatorer kan ha svårt att acceptera att två kan vara lika giltiga som en. Detta ställer till problem för denna nygamla ledningsform genom att gamla sanningar befästs i stället för att ifrågasättas och förändras.

Slutsatser och framåtblick

Vi började detta kapitel med att peka på svårigheterna i att vara chef i dagens arbetsliv. Chefsuppgiften blir alltmer en egen profession som också kräver ledarskap. Föränderlighet och komplexitet i arbetslivet innebär ett stort behov av att ha någon att begripa tillsammans med. Att kunna lyfta blicken, hinna med strategiska frågor samtidigt som man ska coacha medarbetare och undvika utmattning för egen del.

Med den här kapitlet vill vi bidra till att förstärka den trend som håller på att rubba föreställningarna om chefskap ur konventionens ok. Vad chef- och ledarskap är, konstrueras och rekonstrueras ständigt i alla pågående relationer på arbetsplatser runtom i landet. Insikt om detta kan leda till avsiktliga förändringar av chefskap och ledaruppgift, både hos cheferna själva men också i organisationer och regelverk. Olika former av delat ledarskap kan underlätta uppgiften att vara chef.

Inför framtiden vill vi särskilt peka på de möjligheter till förnyelse av chef- och ledarskap som ligger i den ledarskapsform som vi här har kallat för samledarskap. Vi ska här resonera något om dess konsekvenser för uthållighet, kompetens och lärande.

Uthållighet, kompetens och lärande

Resultaten från samledarskapsstudien antyder att sättet att leda på medverkar till *uthållighet* för såväl cheferna som organisationen. Samledarskap har potential att bidra till drägliga arbetsvillkor. Att hålla ut som chef ligger inte bara i mängden arbete. Det handlar likaledes om att känna sig tillfreds med det man uträttar, om att reducera en tärande känsla av otilräcklighet som många chefer tycks dras med. Med samledare som i kraft av ett gott tvåskap begriper bättre, kommunicerar mer, samt tar sig utrymme för även strategiska frågor, så ges arbetsplatsen ökade möjligheter att undanröja hinder för såväl effektivitet som ohälsa.

Samledarskap kan bidra till utveckling av *kompetens*. Genom den kompetenta relation som samledarskapet utgör får ledarna egna erfarenheter av det betydelsefulla i samverkan kring arbetsuppgifter. Erfarenheter som kan leda till att de organiserar för medarbetarnas arbete på ett sådant sätt att även de får tillgång till gemensamma sammanhang att tänka och arbeta i. Relationik kallar vi det sammantagna bygget av interaktiva processer av kunnande som bär upp arbetsplatsens kompetens (Döös 2002). Att värna om relationiken handlar bl a om att i en organisation avsiktligt skapa en kommunikativ infrastruktur som stöder utveckling av kompetenta relationer. Då blir ledarens uppgift snarare att undanröja hinder för självständiga medarbetares kreativitet än att styra och kontrollera med administrativa regler. Självgående medarbetare som får göra och lära av sina misstag utvecklar ständigt ny kompetens (Backström 2003).

Samledarskap innebar ömsesidig kritisk reflektion, att granska och sätta ord på även vaga känslor och erfarenheter. Enligt pedagogisk teori är detta förutsättning för ett utvecklande *lärande*. Samledarna menar att den gemensamma uppgiften och det pågående samtalet om den innebär ett dagligt lärande för egen del som de aldrig varit med om tidigare. Lärande om vad exempelvis chefskap kan vara kan även tänkas uppstå hos kollegor som blir utmanade samt hos överordnade. Överhuvudtaget så utmanas konventioner om ledarskap, vilket i sig kan vara lärande för en hel organisation. Det finns flera exempel på att parledarskap i en organisation får efterföljare både nedåt och åt sidorna.

En trend i tillväxt

Det är uppenbart att chefs- och ledarskap är stadda i förändring, och vi ser det som att ledarskap som delas på flera är en del av denna förändring. För att kunna konstatera om delat ledarskap ökar i omfattning behövs mer underlag. Vår slutsats är att delat ledarskap är en trend som behöver växa till sig i omfattning och finna sina former. Det är en social konstruktion som kan bidra till arbetslivets ut hållighet i vår tid. Visserligen ett sätt av många och inte en sanning för alla, men tillräckligt intressant för att tas under övervägande i organisationer som exempelvis har svårt att rekrytera mellanchefer för att den arbetsuppgiften anses svår och slitsam.

Det verkar vara just det likställda delandet som väcker förvåning och viss anstöt, och inte exempelvis skuggledarskapet som ju inordnar sig i konventionella föreställningar om chefskap. Att människor – även chefer – finner former för att samverka och samarbeta är en sak, men att bidra till ökade möjligheter att formalisera ett likställt delande något annat. Här kan utvecklingen gå vidare genom att synliggöra fenomenet samt undanröja formella hinder i form av obsoleta regelsystem och kvardröjande lagstiftning. Därigenom går det att bidra till en god mångfald i sättet att chefa över och leda en verksamhet, från toppen och ner till vanliga mellanchefer.

Uppgiften för framtiden är för oss forskare att få fram mer kunskap om delat ledarskap, genom att t ex identifiera de faktorer som förbättrar oddsen för ett nytänkande kring chefs- och ledarskap. Det handlar bl a om att undersöka vilka förutsättningar som gynnar och hindrar framgångsrikt delande samt att studera hur och varför det går snett när delandet misslyckas. Vi behöver därutöver veta mer om det delade ledarskapets omfattning och utbredning, vilka gråzoner som finns mellan olika delandeformer, vilka faser delat ledarskap genomgår samt hur delat ledarskap ter sig från olika perspektiv: den överordnade ledningens, de underordnade medarbetarnas samt de sidoordnade chefernas. Dessutom behövs kunskap om på vilket sätt delat ledarskap inverkar på verksamhetens bedrivande, på kvalitet i produkter och tjänster samt produktivitet.

Vi menar alltså att den aktuella relevanta frågan inte är *om* delat ledarskap är något för chefer även i vår tid, utan under vilka förutsättningar, hur och varför, delat ledarskap kan vara intressant.

Referenser

- Backström T (2003) "Medarbetarskap – möjlighet eller nödvändighet?" s 267-293 i Wilhelmson L (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Dachler H P & Hosking D-M (1995) "The primacy of relations in socially constructing organizational realities" s 1-28 i Hosking D-M, Dachler H P & Gergen K J (red) *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Avebury, Aldershot.
- Daft R L (2001) *Organization theory and design* (7 utg). South-Western.
- Docherty P, Forslin J, & Shani A B (red) (2002). *Creating sustainable work systems: Emerging perspectives and practices*. Routledge, London.
- Döös M (2002) *Arbetsplatsens relationik – om långsamt kunskapande och kompetenta relationer*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm. www.arbetslivsinstitutet.se.
- Döös M, Wilhelmson L & Hemborg Å (2003) "Delat ledarskap som möjlighet" s 182-211 i Wilhelmson L (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Döös M, Wilhelmson L & Hemborg Å (manus) "Smittande makt – samledarskap som påverkansprocess".
- Greenberg-Walt C L & Robertson A G (2001) "The evolving role of executive leadership" s 139-157 i Bennis W, Spreitzer G M & Cummings T G (red) *The future of leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Heenan D A & Bennis W (1999) *Co-Leaders. The power of great partnerships*. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Hildingsson K & Krafft C (2003) *HögTid för ledarskap. Om stöd till chefer*. SACO, Stockholm.
- Holmberg K (2003) "Delat ledarskap". Personlig kommunikation. Doppia, Stockholm.
- House R J & Aditya R N (1997) "The social scientific study of leadership: Quo vadis?" *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Karlsson J & Rubensson C (2001) *Delat ledarskap. En ledarduo i samverkan*. Magisteruppsats, Sektionen för Ekonomi och Teknik, Högskolan i Halmstad.
- Ledarna/Temo (2002) *Ledarnas chefsbarometer. En rapport om svenska chefers situation på arbetsmarknaden*. Ledarna, Stockholm.
- Ledarna/Temo (2003) *Ledarnas chefsbarometer – om svenska chefers situation på arbetsmarknaden*. Ledarna, Stockholm.
- Lerums Kommun/PreEra (2002) *En lärande organisation med helhetssyn och kontinuitet*. Slutrapport projekt LärO fas 2, dec. 2002. Lerums kommun.

- Ny Teknik (2002) "Allt svårare hitta rätt chef" 2002-08-21.
- O'Toole J (2001) "When leadership is an organizational trait" s 158-174 i Bennis W, Spreitzer G M & Cummings T G (red) *The future of leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- O'Toole J, Galbraith J & Lawler E E I (2002) "When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership" *California Management Review*, 44 (4, Summer 2002), 65-83.
- Sally D (2002) "Co-leadership: Lessons from republican Rome" *California Management Review*, 44(4, Summer 2002), 84-99.
- Sandberg J & Targama A (1998) *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur, Lund.
- Sjöberg E (2000) *Co-existence or no existence. The art of running an entrepreneurial business together*. Master's thesis, Stockholm School of Economics.
- Svensson I.-M (2003) "Chefsenkät 2001". Personlig kommunikation. Civilekonomerna, Stockholm.
- Troiano P (1999) "Sharing the throne" *Management Review*, 88(2), 39-43.
- Tyrstrup M (2002) *Tidens furstar. Om tid, företagsledning och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Weick K E (2001) "Leadership as the legitimation of doubt" s 91-102 i Bennis W, Spreitzer G M & Cummings T G (red) *The future of leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Wilhelmson L & Döös M (2000) *Förändringens resa. Om kompetens och organisatoriskt nyskapande på Ericssons Internet Group*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Wistrand E (1978) *Politik och litteratur i antikens Rom* (2 utg). Paul Åströms förlag, Göteborg.
- Yukl G (2002) *Leadership in organizations* (5 utg). Prentice-Hall International, Inc, Upper Saddle River, NJ.