

Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter

Uppfattningar från 14 delande enhetschefer,
deras medarbetare och överordnade, i Stockholms stad

*Lena Wilhelmson, Marianne Döös, Tomas Backström,
Katalin Bellaagh och Marika Hanson*

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2006:50

ISSN 1401-2928

Enheten för arbetshälsa

Enhetschef: Ewa Wigaeus Tornqvist



Arbetslivsinstitutet

Förord

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

I denna rapport redovisas hur de olika paren valt att dela sina chefskap, hur de organiserat och uppfattat sina samarbeten och arbetssätt. Dessutom finns beskrivet hur det är att vara medarbetare respektive överställd chef till delande chefer. Vi tackar alla medverkande och chefsparen i synnerhet. Ett särskilt tack också till Elisabet Ekwall och Gunnel Goding som varit våra samarbetspartners i Stockholms stad.

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, organisatoriska såväl som juridiska. Därför undersöks under vilka förutsättningar, hur och varför, delat ledarskap kan vara intressant. De forskare som deltagit i föreliggande delstudie är Tomas Backström, Marianne Döös, Marika Hanson och Lena Wilhelmson i hela studien samt Katalin Bellaagh och Åsa Hemborg i delar av studien.

Stockholm i december 2006

Författarna

Innehållsförteckning

Inledning	5
Bakgrund	6
Vanliga missuppfattningar	8
Metod	9
Undersökningsgrupp	9
Beskrivning av de sju chefsparen och chefernas bakgrund	9
Medarbetare och överställda chefer	9
Datainsamling	10
Databearbetning, analys och redovisning	11
Ur de delande chefernas perspektiv	12
Grundläggande synsätt.....	12
Delegerat ansvar.....	12
Ömsesidig delaktighet.....	12
Ordning och fokus.....	13
Chefernas skäl för att dela sitt ledarskap	14
Oavsiktlig och otydlig början.....	14
Avsiktliga och framvuxna skäl.....	15
Typ av delat ledarskap	17
Olika sorters delade ledarskap.....	17
Två grundmodeller – samma eller varsin enhet	18
Grundmodell 1 – gemensam enhet.....	18
Grundmodell 2 – varsin enhet	19
Hur delat ledarskap kommer till.....	20
Förankring i organisationen	21
Aktuell fas i delandet	22
Hur man samarbetar i praktiken.....	23
Att samarbeta med varandra.....	23
Att samarbeta med andra.....	25
Effekter av delat ledarskap	27
Effekter för de delande cheferna själva.....	27
Effekter för medarbetarna	28
Effekter för överordnade chefer till delande ledare	29
Effekter för verksamheten.....	29
Relationerna i och kring delade ledarskap	30
Relationen inom chefsparet.....	30
Relationerna till omvärlden.....	31
Viktigt för att kunna dela	33
Egna förhållningssätt.....	33
I organisationen.....	33

Problem och hinder med delat ledarskap	34
Juridiska frågetecken.....	34
Invändningar från överställd chef	34
Kilar mellan cheferna	35
Tid, pengar och arbetsvillkor	35
Ur medarbetarperspektiv	37
Delat ledarskap bakom kulisserna	37
Mogna delande ledarskap	37
Konsekvenser för arbetsituationen	38
Delandets inverkan på relationen till chefen.....	39
Positiva medarbetare	40
Minienkät om delat ledarskap	40
Rangordning av samtalsämnen.....	42
Ur den överordnade chefs perspektiv	44
Uppfattning på lite avstånd	44
Hur startade delandet?.....	44
De delandes samarbete	44
Relationen till de delande	45
Hur verksamheterna påverkas	46
Påverkan på organisationen.....	47
Samstämmigt eller ej	48
I jämförelse med medarbetarna	48
I jämförelse med överställda chefer	48
Avslutande kommentar	50
Sammanfattning.....	51
Referenser	53
Bilaga 1. Kommunikativ infrastruktur	54
Bilaga 2. Publikationer om delat ledarskap	56

Inledning

Att leda i par är en företeelse med gamla anor som kan sägas ha gjort entré på nytt. Det visar sig vara vanligt i svenskt arbetsliv att chefer på olika vis delar sina chefsuppdrag. Delat ledarskap har blivit ett annorlunda sätt att organisera chefsuppgifter på, mot hur vi annars är vana, det är en del av att organisationer prövar nya ledningsformer och att chefer söker samarbeten. Delat ledarskap förekommer i olika former och finns på många arbetsplatser, i olika sektorer och branscher, på alla chefsnivåer och på arbetsställen av olika storlek. De som delar ledarskap är vanligen erfarna chefer i varierande åldrar, män i samma utsträckning som kvinnor. Vad som utgör ett delat ledarskap varierar kraftigt, och löper från olika varianter av informella samarbeten till formellt beslutade anställningsavtal. (Döös, Hanson, Backström, Wilhelmson & Hemborg 2005).

Delat ledarskap är i sig själv vare sig bra eller dåligt. Det blir vad man gör det till, utifrån de förutsättningar och strukturer som finns i en viss given organisation. Delat ledarskap kan spänna från misslyckande till succé. Konstateras kan dock att det i ett delat ledarskap ryms nya möjligheter till att chefsarbete blir roligt och håller kvaliteten. Något som kan ställas i kontrast till nedanstående beskrivning av hur chefsarbete ofta upplevts på senare tid, när det utövas på traditionellt ensamt vis:

”Jag känner mig så ensam” och ”jag behöver någon att prata med” säger många chefer idag. Att kunna dela vardagens problem med någon, att ha ett ”bollplank” inför svåra beslut, och även efter; det låter som en dröm för många. Budgeten tillåter sällan inköp av konsulttjänster numera och det är svårt att få någon som orkar lyssna. Under 80-talet plattades organisationerna ut, under 90-talet ”slimmades” de. För cheferna har konsekvenserna blivit att stödresurserna nästan försvunnit, främst inom kommuner och landsting. Den ensamhet som ligger i chefsrollen har därmed förstärkts, genom resursbrist. (Elisabet Ekwall, projektledare vid Kompetensfonden, Stockholms stad, 2003.)

Syftet med den studie som här redovisas är att belysa varför och hur chefer organiserar sitt ledarskap gemensamt samt att undersöka hur både medarbetare och överställda chefer uppfattar dessa delade ledarskap och deras följder. De chefer det gäller ingår i ett pilotprojekt i Kompetensfondens regi, i Stockholms stad. Det är alltså delat ledarskap inom kommunal verksamhet som är i fokus i denna rapport.

Föreliggande rapport utgör en empirinära redovisning av resultat och syftar till att sprida kunskap om fenomenet delat ledarskap genom att ge tillträde till tankar och erfarenheter från sju chefspar som sköter sitt ledarskap ihop. Rapporten tar också upp hur det är att vara chef över respektive medarbetare till delande chefspar. Den består efter denna inledning av sju kapitel. De två första kapitlen utgörs av kortfattade beskrivningar av studiens bakgrund vad gäller delat ledarskap och av undersökningsmetod. Därefter följer tre kapitel där studiens resultat redovisas. Det första bygger på data från intervjuer med de 14 delande cheferna själva, det är här tyngdpunkten i rapporten ligger. Följande två kapitel redovisar intervjuer med medarbetare respektive överställda chefer. Rapporten avslutas med två mer övergripande kapitel, i det ena görs jämförelser mellan hur chefsparen själva beskriver sitt delade ledarskap och medarbetares respektive överställd chefs syn på detsamma. Avslutningsvis kommenteras studiens resultat.

Bakgrund

Svenskt arbetsliv karaktäriseras av organisationsformer med team och självstyrande medarbetare (Benders & Huijgen 1999, Sisson 2000), dvs. former där ansvar och arbetsuppgifter delegerats. Några aktuella sätt att experimentera med förändrad arbetsorganisation är processtyrning (Ekelöf & Silfverberg 2004), utvidgade kontrollspann med fler medarbetare per chef i organisationer med färre beslutsnivåer (Ellström & Kock 2004) och delat ledarskap (Döös et al. 2005).

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.¹ 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. Delat ledarskap är benämningen på ett antal olika former av chefsarbeten som forskningen först under senare år uppmärksammat (Döös & Wilhelmson 2003).

I svenskt arbetsliv förekommer alltså en form av chefskap som går under namnet delat ledarskap. Därmed avses allmänt att en chefsposition delas på två (eller flera) personer.² 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 man eftersträvar att chefsuppgiften inte ska leda till omöjliga arbetssituationer och ohälsa för cheferna själva. 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. Delade ledarskap medför att andra arbets- och relationsprocesser kommer till stånd än när chefen är en.

Aktuell forskning visar att delat ledarskap är överraskande vanligt, 41% av cheferna i svenskt arbetsliv delar ledarskap i någon form – formellt eller enbart i praktiken (Döös et al. 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. Det förekom såväl helt manliga som helt kvinnliga delade ledarskap i samma utsträckning som män respektive kvinnor är chefer. Likväl som det förekom blandade delade ledarskap.

Oavsett om ett delat ledarskap är formaliserat eller enbart sker i praktiken så kan det anta olika former. Samledarskap respektive funktionellt delat ledarskap är t.ex. i grunden en fråga om skillnaden mellan att göra saker gemensamt respektive att dela

¹ Regissörsmetaforen är vald utifrån regissörens uppgift att leda en ensemble av skådespelare i arbetet med att under förberedelse- och repetitionsfas skapa ett samspel som fungerar under kommande föreställningar, dvs. på scenen när ledaren själv inte längre är med (se Backström, Döös & Wilhelmson 2006).

² I rapporten använder vi begreppen ledare/ledarskap respektive chef/chefskap som synonyma eftersom det handlar om enhetschefer som tillsammans delar uppdraget att vara chefer och ledare för sina verksamheter.

upp. Samledarskapet är den form som är mest gemensam. Där delas chefskapet likställt, samtidigt som cheferna har såväl arbetsuppgifter som ansvar gemensamt. Även funktionellt delat ledarskap karaktäriseras av att cheferna är hierarkiskt jämställda och tillsammans ansvarar för en hel verksamhet(sdel). Här har dock cheferna en tydlig uppdelning mellan sig i att de utför arbetsuppgifter inom åtskilda områden (t.ex. produktion resp. finanser). I indelningen i Tabell 1 har även tagits med varianter av delat ledarskap som inte är hierarkiskt likställda: skuggledarskap och matrisledarskap. Skuggledarskap innebär att en av cheferna formellt är chefen, medan den andra har funktionen som biträdande chef. De har en hög grad av samarbete, med gemensamma arbetsuppgifter och kan i praktiken uppleva att ansvar och befogenheter är gemensamma. Matrisledarskapet är en tentativ benämning som t.ex. kan vara en följd av projektorganisering, där chefer samarbetar kring samma personal men därutöver har olika arbetsuppgifter och olika ansvar/befogenheter.

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

Starten av det delande ledarskapet kan vara två chefer med angränsande verksamheter som börjar samarbeta och dela på ansvaret för vissa delar av chefsarbetet. På sikt kanske de slår ihop sina respektive enheter till en, som de samleder. En annan start är att två personer börjar samarbeta i arbetet med att vara chef för en enhet och så småningom väljer att fullt ut ha ansvaret gemensamt för den. En chef kan t.ex. välja en av medarbetarna att samarbeta med på detta sätt. Som synes har ordet delat innebörden både av att dela upp och att ha gemensamt. Denna skillnad är avgörande för hur delat ledarskap utövas i praktiken.

Delat ledarskap är juridiskt möjligt i mycket högre utsträckning än flertalet organisationer tycks tro. En utredning (Öman 2005) visar att de juridiska hindren även för den mest gemensamma formen samledarskap är få. De gäller i huvudsak högsta ledaren i organisationer samt i fråga om författningsreglerade ledarskap för en viss specifik verksamhet inom en organisation. I fråga om andra ledarskap, t.ex. avdelnings- och enhetschefer, finns inga absoluta juridiska hinder mot samledarskap. Avtalsreglerade bestämmelser och instruktioner kan normalt ändras så att de inte utgör hinder. Bestämmelserna om beslutsfattande i ärenden i offentlig sektor kan hanteras så att vad som i praktiken är ett gemensamt beslutsfattande för samledarna kan formaliseras. 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 organisationen ger att axla det ansvar som ligger i chefsuppdraget, t.ex. tid för samordning och samtal cheferna emellan.

Det är vanligt med missuppfattningar om delat ledarskap, nedan följer en kort beskrivning av sådana, för att i möjligaste mån undanröja dem hos läsaren.

Vanliga missuppfattningar

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

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

Dubbla budskap då, och otydlighet, dåliga kompromisser? Ja, så kan det bli, men inte per automatik. Budskapen kan tvärtom bli tydligare och besluten bättre och mer giltiga. Det förutsätter dock en bottenplatta bestående av förtroende, prestigelöshet och gemensamma värderingar vad gäller människosyn och verksamhet, vilket delande chefer gärna återkommer till när de berättar vad som är viktigt för dem. I de fall vi hör talas om att delande chefer misslyckas i sitt ledarskap finns det vanligen någon brist i bottenplattan, en spricka i tilliten eller avgörande skillnader i tilltron till sina medarbetares förmåga till ansvarstagande. Därutöver kan påfrestningar som ligger utanför chefsparet bli till allvarliga stöttestenar, som t.ex. misstroende från överställd chef eller en arbetsbörda som inte tillåter tillräcklig tid för samtal och samordning.

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

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

Metod

Studien är i huvudsak utförd som en intervjuundersökning och de uppgifter som ligger till grund för denna rapport kommer mestadels från intervjuer genomförda år 2005. I intervjuerna deltog respektive chefer i sju delande ledarskap, deras överställda chefer samt ett antal av chefsparens direkt underställda medarbetare. Paret valdes ut på grundval av att de ingick i en kompetenssatsning på delat ledarskap inom Stockholms stad. Avsikten var att olika verksamhetstyper skulle vara företrädda.

Undersökningsgrupp

Nedan beskrivs kortfattat de sju chefsparen samt deras medarbetare och överordnade chefer som också ingick i studien.

Beskrivning av de sju chefsparen och chefernas bakgrund

De sju chefsparen var 2005 verksamma inom vitt skilda verksamheter i Stockholms stad: bibliotek, brandförsvaret, fastighetsförvaltning, förskola (två par), skola och äldreomsorg. Chefernas ålder varierade i intervallet 37-60 år, med flertalet strax över eller under 50 år. I de traditionellt kvinnliga verksamheterna (bibliotek, förskola, skola och äldreomsorg) var cheferna i paren kvinnor, i manliga verksamheter (brandförsvaret, fastighetsförvaltning) däremot män. Inalles därmed fyra män och tio kvinnor.

Utbildningsbakgrunden var varierad och omfattade t.ex. utbildningar inom juridik, teknik, lärar-, förskolläraryrket, fritidspedagog- och brandmannautbildning. De som delade ledarskap var med ett undantag erfarna chefer. Chefserfarenheten varierade mellan sju och 29 år. Tiden man delat ledarskap varierade mellan mindre än ett år och upp till tolv år. Det var inte helt ovanligt att man delat ledarskapet en längre tid, men utan att ge sitt samarbete den benämningen.

Bland paren fanns både första linjens chefer och mellanchefer (har andra chefer sig direkt underställda). Antalet medarbetare direkt underställda paren varierade mellan 15 och 120. I verkligheten fanns flera olika sätt att organisera verksamheten på, t.ex. fungerade lagsamordnare och utvecklingsledare som ledare för delar av verksamheten men utan att ha personalansvar. Tjänstebenämningarna för cheferna i paren var enhetschef, förskolechef, överbrandmästare, rektor/biträdande rektor samt driftledare, i rapporten benämner vi dem sammantaget som enhetschefer. Alla utom två personer arbetade heltid som chef. Dessa två arbetade 50 procent respektive 75 procent. Våren 2006 gick ett av paren isär pga. en omorganisation och ett annat slutade dela, tillfälligt eller varaktigt, i och med att den ena chefen provade på nya arbetsuppgifter. I det första fallet sökte den ena organisera fram ett nytt likartat samarbete på sin nya arbetsplats.

Medarbetare och överställda chefer

Totalt intervjuades 26 medarbetare (två till fem per chefspar), varav 20 kvinnor och sex män. De kom från olika delar av de verksamheter som paren ledde.

De överställda chefer som intervjuades var sju mellanchefer, sex kvinnor och en man, vanligen med 20-25 års erfarenhet som chef. Tiden som chef över respektive chefspar varierade mellan två till nio år.

Datainsamling

Datainsamlingen genomfördes av ett forskarlag på fem personer med hjälp av halvstrukturerade enskilda intervjuer med var och en av de 14 delande cheferna, en intervju med överställd chef till varje par samt en gruppintervju med några av chefsparets direkt underställda medarbetare. Intervjuerna genomfördes vanligen i något lugnt rum på arbetsplatsen och omfattade mellan en till två timmar. Samtliga intervjuer mp3-inspelades. I något fall finns ytterligare någon intervju gjord. I grunden har varje forskare haft ansvar för datainsamling för ett eller två par.

Därutöver har forskarlaget medverkat vid och fört anteckningar från ett antal uppföljningsmöten som Kompetensfonden inbjudit chefsparen till, liksom från utvidgade nätverksträffar för chefer intresserade av delat ledarskap inom Stockholms stad. Dessa minnesanteckningar liksom anteckningar från telefonsamtal ligger till viss del också till grund för de resultat som redovisas i rapporten.

Intervjuerna med de *delande cheferna* omfattade i huvudsak följande områden: bakgrund, faser i det delade ledarskapet och skäl till att dela, former och sätt att samarbeta på, relationer mellan och kring cheferna, effekter och resultat.

Medarbetarintervjuerna genomfördes i grupp enligt en särskild struktur. Avsikten var att inspirera till ett öppet undersökande samtal medarbetarna emellan om deras erfarenheter av att cheferna delar ledarskap. Olika mått och steg vidtogs för att medarbetarna skulle känna sig bekväma att även ge kritiska synpunkter. Gruppsamtalen bestod av två delar; först fyra varv laget runt kring specifika frågor, därefter fick medarbetarna välja samtalsämne genom att sätta fem markeringar var vid tolv föreslagna ämnen.

De fyra varven hade följande innehåll:

- Varv 1 innebar att var och en presenterade sig.
- Varv 2 rörde bl.a. om och hur medarbetarna märkt av att cheferna delar ledarskap, hur det fungerat praktiskt och vem man brukade ha kontakt med.
- Varv 3 gällde hur delandet påverkade medarbetarens relation till chefen (i de fall medarbetaren uppfattade sig ha en chef) eller cheferna (i de fall medarbetaren uppfattade sig ha två chefer), samt arbetsituationen och arbetsplatsens sätt att fungera.
- Varv 4 handlade om skillnader och för- och nackdelar med delat ledarskap mer allmänt samt om de skulle rekommendera andra att införa delat ledarskap.

De tolv samtalsämnen som medarbetarna därefter hade att välja mellan var: tydlighet, påverkan, makt, cheferna själva, tillgänglighet, beslutsfattande, din relation till cheferna, arbetsplatsen, egen utveckling, resurser, verksamhetsutveckling samt att ge egna förslag på annat de önskade samtala om. Dessa områden har tidigare av forskarlaget befunnits vara mer eller mindre kontroversiella och antogs därför vara intresseväckande för medarbetarna att samtala kring. För varje område fanns ett positivt och ett negativt påstående formulerat för att förtydliga vad som avsågs. Samtalen i grupperna fortsatte med början i det område som fått flest markeringar, följt av det som fått näst mest osv.

De intervjuade medarbetarna fick även fylla i en minienkät med en fråga och tre påståenden angående delat ledarskap. Frågan rörde om man hade positiv eller negativ inställning till delat ledarskap. Påståendena handlade om tid, resultat och beslut. I princip svarade alla på alla frågor, men fråga 1 har tre personer inte besvarat (troligen för att enkätutformningen gjorde att man kunde råka missa denna fråga) och en enkät saknas helt. Detta innebär att 23 enkätsvar redovisas för fråga 1 och 25 enkätsvar för de tre påståendena.

Intervjuerna med de *överställda cheferna* gjordes individuellt och omfattade: bakgrund, chefens uppfattning om det delade ledarskap som utövades av chefsparet (t.ex. arbetssätt, reaktion på att de skulle börja dela, relation till överställd chef resp. till andra i organisationen), delat ledarskap generellt för den aktuella organisationen (hade t.ex. några anpassningar behövt göras, formella hinder identifierats) samt något om uppfattningar angående ledarskap och delat ledarskap mer allmänt.

Databearbetning, analys och redovisning

Samtliga intervjuer har ordagrant transkriberats. Intervjuerna med de delande cheferna har kodats med hjälp av NVivo, ett datorprogram för analys av kvalitativa data. Inledningsvis gjorde forskarlaget en första kategorisering som åtföljdes av provkodning av en intervju per forskare. Utifrån de erfarenheterna kunde kategorierna dels preciseras, dels slogs några samman. Därefter kodade respektive forskare sina intervjuer enligt ett nodsystem med 18 huvudnoder, varav elva också hade förgreningar. Noderna fördelades sedan för fortsatt analys och skrivarbete mellan lagets forskare. Därefter följde en fas av integrering, fördjupning och justering. Syftet med detta tillvägagångssätt var att på ett gemensamt sätt få fram innehållet i de teman som är redovisade i rapporten.

Bearbetningen av intervjuer med överställda chefer och medarbetare har gjorts som koncentrat. Respektive forskare har kondenserat utsagorna i sina egna intervjuer under gemensamt fastställda rubriker. För överordnade chefer var rubrikerna: uppfattning om det delade chefskapet (starten, de delandes samverkan, sin egen relation till de delande, hur är det att ha delande chefer under sig, hur påverkas verksamheten de leder), för- och nackdelar med delat chefskap generellt för den aktuella organisationen (funktion, konsekvenser och vision) samt övrigt. För medarbetarintervjuerna gjordes liknande koncentrat vilka gällde följande rubriker: hur märker/upplever man att ha två närmaste chefer, inverkan på chef-medarbetarrelationen, arbetssituationen och arbetsplatsen samt skillnader/likheter, för- och nackdelar och skulle man rekommendera andra delat ledarskap.

En fråga vid analysen har varit om varje chef i rapporten ska tala med sin röst eller om respektive par ska utgöra en stämma tillsammans. I mångt och mycket finns en sådan samstämmighet mellan de två som utgör respektive par att det förefallit oproblematiskt att generalisera till paret och därmed beskriva ett par-perspektiv på t.ex. skälen till att man delar ledarskap. Andra gånger har det varit naturligare eller nödvändigt att hålla isär, t.ex. då man uttryckt synpunkter på varandra eller framfört tankar om sina inbördes likheter och olikheter. Citat från intervjumaterialet förekommer i de resultatredovisande kapitlen med syfte att illustrera hur intervjupersonerna resonerade kring olika frågor. Citaten har genomgått en lättare språklig redigering av läsbarhetsskäl. Kommentarer inom hakparentes [] i citaten är forskarnas förklaringar när sådana bedömts behövliga för att förstå sammanhanget. De namn som förekommer är fingerade.

Ur de delande chefernas perspektiv

I detta kapitel redogörs för de 14 delande chefernas egna utsagor utifrån sina erfarenheter av att dela ledarskap under kortare eller längre tid. Det är alltså de delande chefernas uppfattningar så som de kom till uttryck i intervjuerna som är underlaget till detta kapitel. De olika avsnitten handlar om grundläggande synsätt, skälen för att dela, typer av delat ledarskap, hur delat ledarskap kommer till, olika faser av delat ledarskap, hur samarbetet går till, vilka effekterna är, vad delat ledarskap har för betydelse för relationer kring de delande cheferna, vad som är viktigt för delande chefer samt vilka problem de berättar att de upplever i relation till sitt delade ledarskap.

Grundläggande synsätt

Alla cheferna i de sju paren redogör för en övergripande viljeinriktning som ligger till grund för hur de leder och agerar som chefer. 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.

Delegerat ansvar

I stort sett alla chefsparen berör på något sätt att ansvar är delegerat till medarbetarna. I vissa fall omnämns det i tydlig relation till deras eget delade ledarskap, i andra är det mer kopplat till verksamheten och organisationsstrukturen. Delegerat ansvar framträder som något som bemyndigar och skapar delaktighet, engagemang och ansvarstagande bland medarbetarna och därmed tillvaratar medarbetarnas kompetens på ett bra sätt. Somliga framhåller den egna rollen i detta, att de själva är delande chefer och därmed framstår som förebilder för medarbetarnas samarbete sinsemellan. Någon hävdar att när man är två behöver man ha tydliga ansvarsområden själva för att kunna delegera uppgifter till medarbetarna. Men de flesta gör inte någon sådan koppling.

Ömsesidig delaktighet

Berättelserna om vad de delande cheferna söker uppnå handlar i stor utsträckning om delaktighet och att personalen tillsammans med cheferna driver verksamheten. 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.

Flera talar om något som skulle kunna ses som ömsesidig delaktighet. Det vill säga, förutom att personalen ska vara delaktig i att bestämma, utveckla och ta ansvar så handlar det om att chefen/cheferna i sin tur ska vara delaktiga i personalen och deras verksamhet. Det gör man genom att lyssna in, ställa följdfrågor, bry sig, veta hur personalen ser på saker och tänker, efterfråga synpunkter och bli utmanade i sitt eget tänkande som chef. Detta ställer krav på cheferna att vara delaktiga i möten med

personalen, att exempelvis komma ut till varje arbetsplats minst en gång per vecka. Denna ömsesidiga delaktighet tillkommer genom interaktion och kommunikation. Detta går dock inte av sig själv i vardagens småprat och arbete utan kräver eftertanke och att man avsiktligt skapar förutsättningar för utvecklande möten.

Ett av chefsparen, som leder ett antal förskolor, har gått särskilt långt i att skapa organisation och kommunikativ infrastruktur på olika ledder i verksamheten. De har t.ex. handplockat tre medarbetare från olika delar av verksamheten och tillsammans med dem bildat en teamgrupp. Uppgiften för gruppen är att de tre medarbetarna ska komplettera och utmana chefernas och varandras sätt att tänka. Därutöver menar cheferna att det är nödvändigt att verksamheten organiseras på ett sätt som är tydligt för de inblandade, en sådan kräver kommunikation för att göra verksamheten genomskinlig för alla, se Bilaga 1.

De [medarbetare som ingår i teamgruppen] jobbar på någon av förskolorna här. Och vi har valt dem för att de är väldigt olika allihop, och de är olika oss. Och de vågar ifrågasätta oss. Så att vi ska kunna utvecklas så bra som möjligt. Så det är vårt team som vi jobbar med, som tar ansvar för de övergripande frågorna. (Chef)

Ytterligare en aspekt på delaktighet är personalens delaktighet i varandras delar av organisationen. Att inte tänka vi och dem, utan att vara *ett* gäng och *en* verksamhet som hjälps åt över organisatoriska gränser och enheter. Det kan vara att söder hjälper väster när servicereparatörerna har kort om folk eller att alla förskolor integreras genom tvärgrupper för specifika uppgifter. Det är med andra ord inte enbart chefer och personal som ska mötas utan även personal och personal i olika konstellationer. De möten som äger rum är kopplade till utförandet av specifika uppgifter och åtaganden som är viktiga för verksamheten. Samtidigt möter man varandras synsätt, snackar ihop sig vartefter och förstår varför man gör som man gör.

Som chef förefaller man ha en balansgång att gå när det gäller delaktigheten. Cheferna berättar dels om nödvändigheten av att vara närvarande och lyssna, dels om vikten av att inte lägga sig i. Personalens delaktighet tycks ske under förtecken av handlingsutrymme, mandat och frånvaro av detaljstyrning från chefernas sida.

De samtal som delaktigheten förutsätter leder fram till att man ser saker på mer nyanserade sätt, men det är också så att det inte alltid är med omedelbar lust som personalen utövar sin delaktighet. Å ena sidan vill man vara med och påverka, å andra sidan är det bekvämt och tryggt att av chefen få veta hur det ska bli.

Det är ju hela vårt grundsynsätt. Att lyssna in. Diskutera och samtala. Vi tror att samtalet gör att man kommer fram till någonting som är bättre än det vi har sett på själva först. Men det är inte alltid lockande att få vara med i det. Man vill vara med och styra men man vill ändå veta: "Hur ska det bli egentligen?" ... För det har de sagt efteråt, att de trodde att vi hade någon färdig bild av det, fast de talade inte om det för oss. (Chef)

Ordning och fokus

Ett ord som återkommer är ansvar, chefernas ansvar men även allas ansvar. Det handlar om att göra rätt för sig, ha en effektiv verksamhet som inte suboptimerar, följa direktiv och ramar men inte ha hierarki och en massa småchefer som motverkar allas och gemensamt ansvar. Att dra sig undan ansvar och tycka att "det är inte mitt jobb" är ett fult sätt att tänka. Som chef kan man behöva styra upp litet, stå emot att någon talar illa om någon annan vid fikabordet, ta obekväma beslut, se till att medarbetarna har de resurser som krävs för att göra ett bra jobb, såsom utbildning, redskap och utrustning.

Som chef krävs det att man är ledare även informellt och att man har ekonomiska resurser att använda. En ordning skapas som gör att det blir tryggt och stabilt för personalen, säger flera chefer.

Att ägna tid åt rätt saker är en uppgift för chefen. Det handlar t.ex. om att bestämma vad man ska fokusera men också om att inte lägga ner mycket tid på saker som kan göras snabbt. Frågor från förvaltningen är exempel på sådant som bör besvaras snabbt men lite med vänster hand, säger någon.

Chefernas skäl för att dela sitt ledarskap

Vid en av de sammankomster som arrangerades av Kompetensfonden ställdes chefsparen inför frågan om varför de ville dela från början. Frågan gick runt bordet och paren svarade efter varandra. Det finns många likheter med vad som sades under intervjuerna men ytterligare några aspekter blir synliga. Det handlar bl.a. om att det delade ledarskapet skulle ge möjlighet att ha en fot kvar i verksamheten och om trygghet i riskfyllda situationer, se Tabell 2.

Tabell 2. Skäl till att vilja dela från början - svar på en rundfråga vid gemensam träff.³

- delade bekymmer = halverade bekymmer och dubblerad glädje - vågar vara tuffare - resultatet blir bättre	- hålla ihop större enhet - chef som stöttar - kul göra ihop och jobba ihop - kände varandra innan	- privatisering av kommunal verksamhet - startade ett företag ihop och delade på allt - åter i kommunen, fortsatte informellt, fick inte, höll ut, ifrågasatta vid varje chefsbyte, men nu har det vänt
- inte valt - styrka som krävs att kunna båda rollerna (inre och yttre tjänst) - alternerar månadsvis - trygghet i riskfyllda situationer	- tänkte praktiskt, inte delat - två områden – samma arbetsuppgifter - bolla frågor - inte dela personalen men ändå få <i>ett</i> gäng	- är väldigt olika och kompletterar varandra - lika värdegrund - ett val - möjligt att ha en fot kvar i verksamheten, att jobba nära barnen

Oavsiktlig och otydlig början

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 delta i projektet om delat ledarskap i Stockholms stad. I den meningen kan man tala om att det i delat ledarskap kan finnas en första omedveten fas. Det är inte alltid med avsikt att dela ledarskap som chefer börjar samarbeta.

Det finns lite olika förhistoria som bidragit till denna otydlighet. Så har det till exempel alltid funnits två överbrandmästare i tjänst, den ena för yttre och den andra för

³ Ett av paren saknas i uppställningen, då de inte hade möjlighet att delta i sammankomsten.

inre tjänst. Ett annat par började agera som jämställda chefer då de startade ett privat företag tillsammans, med lika stora ägarandelar, under en period när den kommunala verksamhet de arbetade i privatiserades. Hos ytterligare ett par gick någon, som ny chef, direkt in i att dela, som ett sätt att bli coachad och lära sig chefsjobbet under en samarbetande läroperiod. I dessa och liknande fall handlar delat ledarskap inte om ett val utan om en framväxande arbetsform där cheferna plötsligt eller successivt kommit till insikt om det specifika med sitt arbetssätt. Samarbetet växer fram i vardagen på ett smygande sätt och det gör skillnad när man som delande chef kan benämna sitt sätt att arbeta på, när man plötsligen inser att: "Aha, det vi gör är att dela ledarskap!".

Avsiktliga och framvuxna skäl

De par som avsiktligt har valt att dela ledarskap, vad har de för skäl till detta? En del skäl fanns med från starten, de var orsaken till att man påbörjade sitt delade ledarskap en gång. Vartefter tenderar andra skäl att tillkomma längs vägen, sådana som cheferna inte var medvetna om i förväg utan har erfårit under hand. Gränsen mellan skäl som var med från början och sådana som kommit till är inte skarp, och det är inte heller alla par som framhåller skillnaden.

Ur chefernas berättelser framträder en bild av att de ser sig själva som delar i en helhet. Cheferna har allteftersom funnit 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. Cheferna menar att chefs- och verksamhetsutveckling hänger samman och de har en idé om hur. Genom att utveckla varandra i en mix av stöd och motstånd så bidrar de gemensamt till att skapa uppgifter, för sig själva och för andra, som utvecklar såväl verksamheten som dem som arbetar i den. På ett allmänt plan beskrivs det delade ledarskapet som "en framtidsmodell" och som något som "företaget tjänar på".

Några av chefsparen som avsiktligt och tydligt startade sitt delande uttrycker att de - åtminstone initialt - mötte ett större motstånd än de förväntat sig. Detta tog sig uttryck på olika sätt, från öppet motstånd till subtil kritik. Å ena sidan har det delade ledarskapet väckt motstånd hos omgivningen och försatt cheferna i en jobbig situation, å andra sidan är det just det delade ledarskapet som fått dem att härda ut. Motståndet har gjort dem starkare och svetsat dem samman.

Olika skäl till att man delar ledarskap överlappar varandra. Icke förty kan man i grova drag urskilja två typer av skäl för delat ledarskap; 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.

Verksamhetsskäl

Verksamhetsskäl innebär att sättet att samarbeta mellan ordinarie och biträdande chef eller över en organisationsgräns kan ha växt fram och fallit sig naturligt utifrån verksamhetens art eller de situationer man befunnit sig i.

Ett skäl som lyfts fram är att det delade ledarskapet är bra för det vardagliga arbetet i verksamheten, det har vuxit fram och formats som ett sätt att ordna vardagen. Det blir effektivare och enklare, och det är smidigare att hjälpas åt över organisatoriska gränser. Några poängterar även att det bidrar till att verksamheten kan vara enhetlig för kunderna, trots att den inre organisationen innehåller enhetsgränser och uppdelningar.

En ytterligare vardagsaspekt handlar om bättre tillgänglighet, där såväl personal som kunder av olika slag har lättare att faktiskt få tag i chefen, och att chefen är insatt i vad det gäller och verkligen kan ta hand om samtalet. Som delande chef är man nåbar och kunnig samt har mandat att ta beslut.

Förutom att vardagen ordnas praktiskt i olika avseenden framhåller så gott som samtliga par verksamhetsutveckling som skäl att dela ledarskap. Grunden för detta är att man gör andra saker, vågar mer och driver verksamheten framåt tillsammans. Dessutom kan man tack vare tvåskapet chefa över fler enheter och en större personalgrupp. Därmed finns förutsättningar för lärande genom att olika kompetenser och perspektiv bryts mot varandra i hela enheten.

En del i att verksamheten utvecklas kan kopplas till att man med delat ledarskap fattar beslut som är bättre. Mekanismerna bakom det ligger i att chefernas olika synsätt bryts mot varandra, att man drar nytta av varandras olikheter och att man har någon att sätta sig ner och tänka högt tillsammans med. Tänker man ensam fastnar man lätt, det blir effektivare att vara två med litet olika syn på och idéer om saker och ting.

Rimlig arbetsbörda

Arbetsbelastning som är för hög gör att såväl verksamhet som chef blir lidande. Att bättre kunna handskas med många, omfattande och svåra arbetsuppgifter framträder som en väsentlig anledning till att starta delande ledarskap. Till exempel kan man ha valt delat ledarskap för att man såg kompletterande erfarenheter och förmågor hos varandra. Det som en befintlig chef hade vissa problem med kunde lösas genom någon annans kompletterande bakgrund, eller så "bara kändes det som att det skulle vara bra".

Starkt och genomgående finns hos cheferna skäl för att dela ledarskap som har att göra med att det är bra för dem själva, som chef kan man hinna mer men stressa mindre. Det är skönt att vara två om alla krav och sysslor som följer med att vara chef. Det är en roligare chefsform, man mår bättre och blir mer nöjd för att det man åstadkommer blir bättre. Men att dela ledarskap gör man inte bara för att få avlastning och stöttning utan också för att det innebär utveckling för chefen själv. Man kan ställa stödjande krav på varandra, på det kollektiva självet. Eller helt enkelt tycka att det är ett ganska trevligt sätt att arbeta på.

Efter sommaren så började vi tänka att det här är ju modellen. Och jag ville inte bli någon liten enhet för mig själv. Om vi nu skulle lösa upp den här så det skulle bli två enheter, det är ju också sårbart med ekonomi. Och vi kände att det här är så bra, att få vara två. Så, så blev det, jag vill inte ha stenkollen själv. Det känns alldeles för litet och för sårbart och för tråkigt på något sätt. Det är att gå tillbaka i tiden. (Chef)

Att vara två är till fördel både när saker går bra och när det är motigt, det liknar äktenskap och föräldraskap, säger cheferna. Vid tillfällen när man får kritik av någon överordnad eller av någon anledning har en formsvacka så hjälper det att vara två. Man kan turas om att dra lasset när den ena för tillfället inte orkar. Det förekommer även att man hjälper varandra att sätta gränser och att tycka att det räcker och duger. Delat ledarskap ställs i kontrast till stress, till att inte orka, ha orimliga uppdrag, känna sig misslyckad och bli utbränd. Chefsformen tycks hjälpa mot mycket, enligt cheferna själva.

Typ av delat ledarskap

Delat ledarskap tar sig olika skepnader hos chefsparen. Utgångspunkten är att det handlar om varianter av nära samarbeten. Att arbeta som delande chef kan ske utifrån olika grundprinciper vilket får en del konsekvenser för hur cheferna uppfattar sitt samarbete. Olika sorters indelningar kan göras med grund i hur formella beslut och hur organisationen ser ut i de enskilda fallen. I det följande redogörs för två möjliga sätt att kategorisera de sju ledarparen i studien. I den första indelningen används den tidigare presenterade typologin, se Tabell 1. Den andra indelningen utgår från hur de delade ledarskapen framträdde i intervjuer med cheferna och handlar om att vara chef över antingen samma eller varsina enheter. Det handlar i bägge fallen om att försöka sätta ord på dessa nya arbetsformer genom att uppmärksamma skillnader och likheter i den formella grunden. Formella beslut och principer ställer ibland till problem för paren och somliga har fått bryta ny mark. I praktiken kan utförandet se rätt annorlunda ut mot vad som formellt står på pappret.

Hos tre av de sju paren har frågan om formalisering av deras samledarskap tenderat att återkomma gång efter annan. Krav på formell uppdelning av ansvar och uppgifter har ställts från överordnade chefer eller förvaltning och lösningar har sökts, under tiden har cheferna jobbat på tillsammans. Samarbetet har i praktiken inneburit att cheferna själva är helt på det klara över vad som gäller, vem som gör vad och att inget faller mellan stolarna, menar de.

Olika sorters delade ledarskap

Ett sätt att kategorisera olika sorters delade ledarskap framgår av Tabell 1, där en åtskillnad görs mellan i vilken utsträckning ansvar och befogenheter samt arbetsuppgifter är gemensamma eller ej. Två av de sju paren i studien menade att de i huvudsak arbetade i samledarskap. Två andra par angav att de hade en blandform mellan samledarskap och funktionellt uppdelat delat ledarskap. Ett par menade att de var samledare i praktiken men med ett formellt skuggledarskap där den ena är chef och den andra biträdande. Ett par sa sig ha funktionellt delat ledarskap medan ett annat uppgav att de hade ingredienser av alla fyra formerna beroende på vilka arbetsuppgifter de utförde, se Tabell 3.

Tabell 3. De sju parens uppfattning om sina ledarskaps formella form i maj 2005.

A. Samledarskap	B. Blandform samledarskap och funktionellt delat	C. Skuggledar- skap med sam- ledarpraktik	D. Funktionellt delat ledarskap	E. Rundgång mellan sam-, funktionellt, skugg- och matrisledarskap
Förskola Äldreomsorg	Förskola Fastighetsförvaltning	Skola	Bibliotek	Brandkår

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 således inte parets sätt att dela ledarskap renodlas till en form.

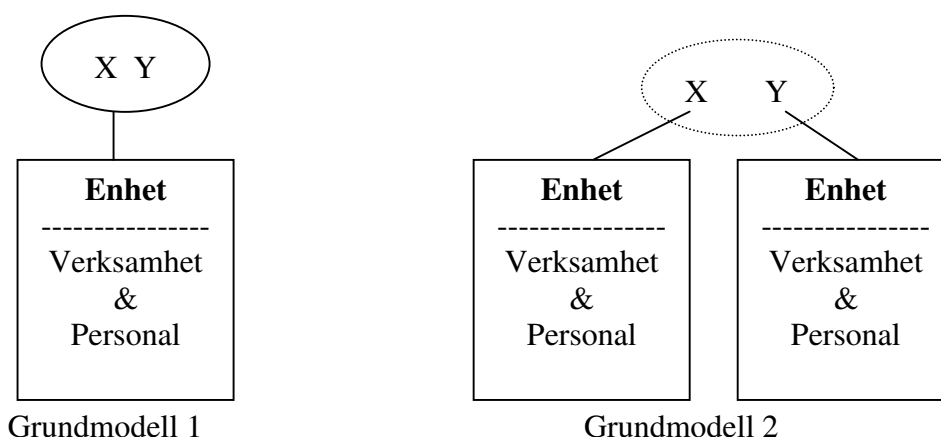
Delat ledarskap kan, vad gäller hierarkisk position/nivå, vara både likställt och olikställt. Olikställt delat ledarskap innebär att en av cheferna är biträdande och därmed inte har det fulla ansvaret formellt sett, de har inte fått vara hierarkiskt jämbördiga. Formell åtskillnad har i vissa fall krävts, från överordnad chef, från förvaltning eller från fackligt håll, med hänvisning till regler och bestämmelser om t.ex. möjligheten att utkräva ansvar. De inbördes likheter och skillnader som de formellt olikställda paren haft att förhålla sig till gäller sådant som lön och anställningsvillkor, hierarkisk position och rätten att närvara vid chefsmöten. Att arbeta jämbördigt i praktiken och ändå vara permanent underställd innebär ett ständigt utövande av prestigelöshet som kan vara mer eller mindre påfrestande. Denna skillnad mellan det formella och praktiken förefaller främst ha gällt dem som gemensamt är chefer över samma enhet.

Två grundmodeller – samma eller varsin enhet

En grundläggande skillnad mellan de delande ledarskapen i studien är om man är chefer över en och samma enhet eller om man är chefer över varsin egen enhet och samarbetar över gränsen. Det förekommer således två grundmodeller, se Figur 1.

1) Två chefer är tillsammans chef över *samma* enhet, dvs samma verksamhet, budget och personal

2) De samarbetande cheferna är i grunden chef över *varsina* enheter, dvs över organisatoriskt åtskilda verksamheter, budgetar och personalgrupper.



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

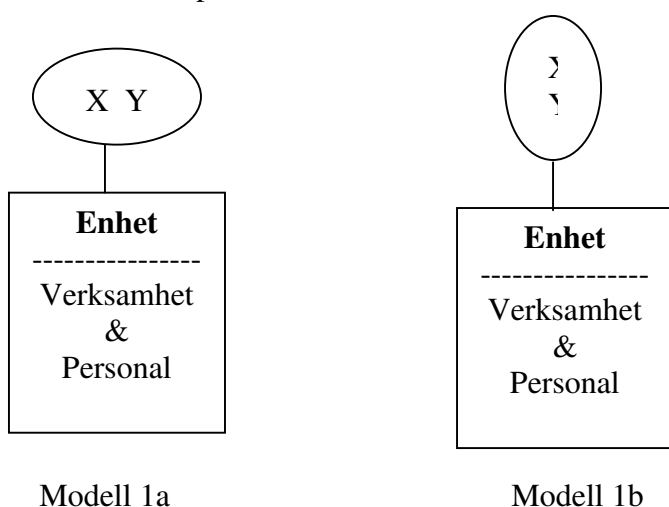
Av de sju chefsparen arbetar tre enligt grundmodell 1, tre enligt grundmodell 2 och ett par har en sorts blandform som möjligen mest liknar modell 1, vilket gäller brandkåren med sin växling mellan yttre och inre tjänst.

Grundmodell 1 – gemensam enhet

Tre av paren samarbetade, då studien gjordes, inom ramen för att gemensamt, i praktiken, vara chefer över samma organisatoriska enhet, dvs. över samma skola, samma äldreomsorg och samma förskolor.

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 i 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 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. Hur ska man fördela arbetsuppgifter, befogenheter, utvecklings- och lönesamtal mellan sig, vad ska man göra gemensamt och vad bör delas upp samt hur långt ska man gå i att betrakta ansvaret som gemensamt, rangordningen till trots? Detta är exempel på frågor som chefer över samma enhet ställer sig.

Grundmodell 2 – varsin enhet

Tre av paren samarbetade över gränsen mellan olika chefspositioner, dvs. över varsin del av fastighetsförvaltningen, varsin biblioteksenhet och varsina förskolor (se Figur 1, Grundmodell 2). De hade samma tjänstebeteckning, dvs. de 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. När allt i grunden är uppdelat handlar med andra ord samarbetet om hur cheferna kan samarbeta utifrån sina respektive ansvar och arbetsuppgifter. De är formellt likställda och samarbetar över en tydlig inre organisationsgräns som också ger en inbyggd tydlighet både formellt och i praktiken. Ibland kan det dock vara svårt att veta vad som är gemensamt och uppdelat, särskilt i början av ett delat ledarskap som kanske är på väg att växa in i ett mer gemensamt sätt att leda ihop. Gränsen mellan uppdelat och gemensamt delat ledarskap är på så sätt flytande och kan röra på sig över tid.

När utgångspunkten är att cheferna har varsin enhet behövs en balans mellan formell uppdelning och informellt samarbete. Uppdelningen får inte bli för strikt för då mister man flexibilitet, det gemensamma får inte bli för diffust heller. Någon liknar det vid att stå på två ben, ett eget och ett gemensamt.

I det här delade ledarskapet, det måste ju ändå vara någon tydlighet någonstans och tydligheten lägger vi formellt. För när det är någonting så måste det ju ändå vara lätt att se, till exempel att man ansvarar för varsin budget. Då måste det ju formellt skrivas på rätt sätt när du utför uppdrag, för kostnader och så vidare. Men sen i praktiken så kan ju jag jobba i hans budget och han hos mig. Det som passar bäst för stunden. (Chef)

Hur delat ledarskap kommer till

Vi har tidigare beskrivit skälen för att dela ledarskap. I detta avsnitt beskrivs hur det faktiskt gick till när de sju chefsparen påbörjade sina samarbeten.

Vägen in i att dela ledarskap såg högst olika ut. I vilken utsträckning det delade ledarskapet är känt och förankrat i organisationen varierar mycket mellan de olika paren. Samtidigt som det finns vissa drag som är gemensamma för flera så framstår också en känsla av att ingen väg in varit den andra lik. Det är överlag heller inte några glasklara beskrivningar av detta som växt fram under intervjuerna med cheferna. Man kan t.ex. ha känt varandra innan och nu vara osäker på vem som egentligen väckte frågan om delat ledarskap först, eller så kom den från båda håll samtidigt.

I ett av chefsparen kom två föreståndare för var sin förskola att dela ledarskap med varandra. De hade träffats på föreståndarmöten. Dessutom var den ena förälder till barn som gått på den andras daghem. Särskilt det senare gjorde att de kände till varandras värderingar väl. Frågan om att samarbeta uppstod tydligt i samband med att den ena blev tillfrågad om att vara chef för ytterligare en förskola – då såg de möjligheterna att slå ihop sina påsar. Detta fall startade som projekt. Någon utvärdering kom dock aldrig till stånd, däremot blev erfarenheterna vartefter så goda att flera förskoleenheter i stadsdelen organiserats på samma vis.

I en annan verksamhet uppkom delandet ur en process där man sökte integrera verksamheter och få fram lagarbete. Man jobbade som chef och biträdande och det gick successivt över i att bli allt mer jämbördigt. I nästa steg sökte de sig gemensamt vidare till en verksamhet som utgjorde en utmaning och som de skulle kunna leda tillsammans. De delade därmed jämbördigt, men informellt, på ett nytt uppdrag.

Ett par tillträdde ungefär samtidigt som enskilda chefer för var sin enhet i samband med att besvärliga förändringar behövde göras i organisationen. De mötte mycket motstånd och började vartefter samarbeta allt mer. Dels för att få stöd av varandra, dels för att samordning var nödvändig eftersom verksamheten riktade sig till gemensamma kunder. Genom allt som varit besvärligt kom de varandra nära och började tänka i termer av delat ledarskap.

Ett av paren arbetade i en chef – medarbetarrelation när de bestämde sig för att starta eget och bildade aktiebolag tillsammans med lika ägande. Så småningom gick man tillbaka till kommunal tjänst. Då hade jämbördigheten blivit en vana som fortsatte av bara farten, informellt och med motstånd från den egna chefen till en början. Vid varje chefsbyte har de fått handskas med frågan om de får eller inte får dela sitt ledarskap. Ingen chef stannade dock tillräckligt länge för att hålla ut i sina krav på uppdelning. Delandet fortsatte, och så svängde vinden och en ny chef organiserade istället

förutsättningar för deras delande. Efter många år fick därmed sin arbetsform formellt godkänd.

Att bli en delande chef kan också börja med att man får en månad på sig att skapa en ny organisation och inser att arbetsuppgifterna kommer att vara övermäktiga, som i ett av paren. Man behövde vara två. Denna chef rekryterade senare en av sina underställda som han tyckte var engagerad, kunde samarbeta och resonera. Överställd chef gav klartecken till att vara två och cheferna organiserade samarbetet så att arbetsuppgifter både delades upp och samordnades.

Speciellt för mig som har mindre erfarenhet än vad han har, så känner jag att det är viktigt att jag har någon spetskompetens, att jag har någonting att erbjuda. Så min tilltagande erfarenhet gör att jag blir en mer fullvärdig kompanjon. (Chef)

Ett enda av paren kände inte varandra i förväg. Delandet uppstod istället pga att den ena var sjukskriven och den andra gick in på vikariat. Vikarien klev rakt in i företrädarens livsverk med följd att företrädaren inte ville ha någon kontakt över huvud taget. När den sjukskrivna personen så småningom återvände till arbetet på deltid kom de efter ett tag att uppskatta samarbetet med varandra så mycket att de bad att få dela ledarskap, vilket också stöddes av deras närmaste chef. Därmed gjorde även detta par ett aktivt val av varandra.

Det kan också vara en i organisationen vanlig typ av samarbete, som för två individer blir tätare än för andra, som t.ex. de två överbrandmästarnas sätt att samarbeta i inre och yttre tjänst. En motsvarande vardaglighet ligger det även i att en chef och en biträdande börjar samarbeta tätt ihop. Någonstans kan sedan en gräns komma när man dels för sig själv, dels för andra sätter ord på att detta är en annorlunda chefsform, ett delat ledarskap. Ibland ett samledarskap.

Förankring i organisationen

Närmaste chef är vanligtvis bekant med att cheferna delar sitt ledarskap och kan på olika vis ha varit inblandad i delandets tillkomst. Att på nivån ovanför förankra hur man som chef tänkt sig att arbeta framstår som viktigt enligt några av paren. Hos andra par är överställd chef inte särskilt insatt i hur nära cheferna under samarbetar, kanske visar sig det delade ledarskapet snarare genom styrsystem och i redovisningar. Därutöver kan det delade ledarskapet, som brukligt är vid andra förändringar, vara förankrat på den fackliga sidan. Somliga har tidigt och medvetet även förankrat arbetssättet hos sina egna personalgrupper. Å andra sidan kan det även vara så att man inte på något särskilt sätt vinnlagt sig om att ge medarbetarna en bild av att man är ett slags gemensamma, delande chefer.

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. Att de delade ledarskapen så ofta inte syns hänger samman med att chefer vanligen arbetar en och en, övriga chefer tar för givet att chefen är en. Det går att organisera ett gemensamt chefskap utan att göra särskilt mycket väsen av det. Ett sätt att göra tydligt för omgivningen att man är chef tillsammans är att ofta visa sig tillsammans, komma båda två på möten osv. I vilken utsträckning de delande cheferna har satt namn på sin ledarskapsform, och därmed kunnat berätta om sitt sätt att vara chef på för organisationen, kan skiljde sig över tid, även för ett och samma par.

Det är inte jag säker på, vilka som känner till det här. Personalavdelningen känner till det. Om de skickat någon kopia till min funktionsansvarige för den här enheten, det är inte jag säker på. (Chef)

Aktuell fas i delandet

Något av de aktuella chefsparen hade när studien gjordes just påbörjat sitt samarbete, medan andra hade lång erfarenhet. Några var tydligt i mogna faser, hade sökt och sökte nya utmaningar tillsammans.

Ett delat ledarskap passerar genom flera olika faser, dessa är i grova drag: förberedelser och start, inledande fas, mogen fas, avslutningsfas och efteråt. Sannolikt kan åtminstone såväl inledande som mogen fas delas in i underavdelningar. Som vi nämnt tidigare kan exempelvis starten även vara oplanerad och smygande. Intressant nog förefaller fokusering samt vad man åtar sig för uppgifter och utmaningar hänga samman med vilken fas man är i. 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.

De konsulter som i Kompetensfondens projekt anlätades för att under en period coacha paren sammanfattade vad de sett bland chefer (bl.a. de sju paren) som delar ledarskap, på följande vis:

Inledningsvis mest tankar inåt:

- Hur ska vi få OK från chefen?
- Vilka arbetsuppgifter har vi?
- Arbetsfördelning?
- Praktiska frågor som kontor och arkiv?
- Arbetsformer?
- Kommer det att fungera?

Sedan, efter typ ett år, mest tankar utåt:

- Relationen till chef och kollegor?
- Insikter som vi är starka, genomtänkta, kan vara på flera platser samtidigt, kan se helheter inga andra ser.
- Problem som uppstår pga denna höga kompetens, som frustration över att andra är långsamma och ogenomtänkta, rädd chef och insikt om problem uppåt i organisationen.

Och till sist efter lång tid:

- Behov av nya utmaningar, som förändringsprojekt, utvecklingsprojekt eller större enhet.
- Önskan att gå vidare och lämna sin post.

Figur 3. Vad chefer tänker på ändras under processen (Källa: Doppia).

Hur man samarbetar i praktiken

I detta avsnitt beskrivs hur de delande cheferna säger att de gör när de samarbetar. Först handlar det om hur de samarbetar med varandra, därefter om hur de samarbetar med andra personer i organisationen runt omkring sig.

Att samarbeta med varandra

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 starkt fokus på verksamheten.

Samtal

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. De kan finna lösningar som är annorlunda än om var och en bara hade tänkt själv. Cheferna resonerar, tänker om och ändrar sig, de löser på så sätt sina problem och utför sina uppgifter utifrån en fördjupad reflektion. Man diskuterar igenom olika strategier, resonerar om lösningar på problem, planerar möten, prioriterar och väljer hur man ska gå vidare. De som har möjlighet till en daglig kommunikation uppskattar mycket att tankar och resonemang kan växa fram allteftersom. Som chef går man inte omkring och är ensam med problem utan kan prova sina idéer på varandra, menar dessa chefer.

Självklart tycker vi olika ibland, annars vore det jättekonstigt. Men då resonerar vi oss fram, att kanske den ena får ge sig ibland eller att vi möts på halva vägen. Men jag har aldrig upplevt att det har varit ett problem, men visst har det varit diskussion och vi har tyckt väldigt olika. Men vi har lyckats enas innan vi går ut till personalgruppen. (Chef)

Att behöva prata med varandra innan man tar ett beslut kan innebära att cheferna kan ta sig tid för eftertanke och skaffa sig en gemensam linje. Gentemot sina medarbetare kan de då säga att de återkommer. Andra gånger kan de svara direkt, var och en på egen hand. Alla detaljer pratar de inte om, och utifrån en grundläggande tillit agerar cheferna även på egen hand. De tar även egna beslut när så behövs utifrån det gemensamma synsättet, säger de.

Det skulle inte gå lika bra att bolla med en biträdande chef eller en konsult, eftersom det är viktigt att bollandet kan ske med stor öppenhet och tillit, anser cheferna. Med någon som man kan säga allt till och som har goda kunskaper om verksamheten och stort intresse av den. Den delande kollegan är en person som säger vad hon tycker och som inte behöver vara snäll eller artig.

Man får mycket kniviga problem att ta i. Även om han har jobbat kortare tid än jag har, om han då har en mycket bättre lösning, eller jag kan stämma av att: "Så här har jag tänkt, vad tycker du?" "Ja, jag tycker det är rätt", säger han eller har några synpunkter. Ja, men då kan jag känna mig, då ligger jag nog rätt här, och han har ändå den kunskapen så att jag kan bolla med honom. (Chef)

För att kunna samarbeta är det avgörande att hinna prata med varandra, hävdar cheferna. Det är viktigt att ha tid för sina egna samtal i paret. Man behöver gemensam tid både för

att klara av de löpande arbetsuppgifterna och för att ha en gemensam grundsyn utifrån vilken man kan hantera specialfall.

Cheferna har i olika utsträckning möjligheter till egna samtal. Ju färre möjligheter till kommunikation, som är inbyggda i arbetssituationen, desto större frustration över saknaden av att hinna med att prata ordentligt med varandra, påpekar de chefer som upplevt detta. Hinner man inte prata ihop sig så lär man inte heller känna varandra på ett personligt plan.

Närhet

Det delade ledarskapet har en personlig karaktär av närhet. Närheten bidrar till öppenhet sinsemellan, för att få verksamheten att fungera, det går inte att hålla saker och ting för sig själv. Att sitta nära varandra ger goda förutsättningar för samarbetet att utvecklas, menar de chefer som har sådan erfarenhet. Fördelar med att sitta i samma rum är exempelvis att kunna överhöra varandras telefonsamtal och att det är lätt att fördela arbetsuppgifterna löpande, allteftersom de dyker upp. Att sitta i samma rum är också en fördel om cheferna i övrigt tillbringar mycket av sin tid ute i organisationen. De vet att de ses och behöver inte boka in särskilda tider med varandra för den nödvändiga avstämningen. För chefer som inte sitter nära varandra blir det en arbetsuppgift i sig att se till att träffas. Telefon och mail är då bra hjälpmedel för samarbetet även om de inte ersätter behovet av att träffas och prata.

Även chefer som har ett uppdelat sätt att dela sitt ledarskap upplever att de vet var de har varandra. En av dem säger att man som delande chefer ska vara så tajta att man nästan är en person. Ett bra samarbete kräver att man vet vad den andre håller på med och hur han eller hon tycker och tänker. Annars är risken att man får olika sätt att jobba och olika sätt att tänka. Det är viktigt att ha utvecklat gemensamt synsätt och sätt att vara mot medarbetarna. Man kan jämföra med att vara förälder, man måste ställa upp för varandra och ta diskussionerna i enrum. Men det beror också på vad det gäller, många diskussioner och beslut bör i stället tas gemensamt med medarbetarna. När man, som många av de här cheferna, använder samtal som sitt främsta arbetsverktyg i relation till sina medarbetare, så har man stort behov av att tillsammans begripa sig på exempelvis de samtalssituationer man då har organiserat för.

Problemlösning och flexibilitet

Chefsuppgiften handlar i stor utsträckning om att lösa problem, vardagsproblem och strategiska problem, lätta och svåra problem. Ett av paren berättar om hur de övar sig på att hantera svåra situationer med hjälp av varandra, de slipar sin argumentation inför svåra möten med andra. De provocerar och tränar varandra i en sorts rollspel.

Man vill flytta fram positioner. Man vill få människor att förändras och göra annorlunda. Och tala om att man inte är nöjd. Och sådana samtal kan man ju gruva sig för. Och då blir det ofta så här att vi tränar oss. Den andra tar rollen som den här som: "Vad menar du med det?" Gör det värsta: "Hur kan du säga det?" Och så går jag in med motargument. (Chef)

Det är en sak hur arbetsuppgifterna ska skötas enligt formalia, en annan hur man får det att fungera smidigt i praktiken. Samarbetet går inte att styra på något förutbestämt sätt eftersom det är svårt att förutse vad som kommer att hända. 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. De kan ta

över varandras arbetsuppgifter vid behov, t.ex. inbokade tider för möten med entreprenörer. Langandet av arbetsuppgifter sinsemellan är lätt och självklart att göra mellan två som båda är (lika) insatta.

Prestigelöshet

Chefer som delar ledarskap menar att de övar upp en förmåga att stå tillbaka. I samarbetet är de tvungna att lyssna seriöst på varandra, att ge och ta. De lär sig att tydligt argumentera för sina ståndpunkter gentemot varandra och att de inte alltid får som de själva vill. Det blir viktigt att förhålla sig prestigelöst gentemot varandra, något de alla hävdar. Man motiverar sina ställningstaganden för varandra och accepterar varandras skäl och olika uppfattningar. Ibland får man ge sig och ibland kan man mötas på halva vägen.

Att kunna ta egna beslut i det löpande arbetet är också en del av flexibiliteten för chefer som gemensamt leder en och samma enhet. Då gäller det att vara solidariska med varandras beslut så man inte undergräva varandras position genom att ändra beslut som den andra har tagit.

Flera chefer säger att de använder olikheter sinsemellan som medel för att tillsammans komma fram till lösningar som är bättre än vad var och en kunnat ta fram själv. Ofta arbetar man så att den ena tar fram ett förslag som den andra granskar, sedan gör man gemensamt förändringar.

Att samarbeta med andra

De flesta av cheferna menar att deras samarbete fungerar bra gentemot alla de har runtomkring sig. Särskilt när de kan prata med varandra varje dag och fungerar bra ihop, då blir det inte otydligt gentemot andra.

Några chefer säger att de visar upp olikheter i synsätt inför sina medarbetare, andra menar i stället att de vill diskutera med varandra först, för att därefter visa enighet utåt. Avsikten med att ha olika åsikter inför medarbetarna är att visa hur man menar att kommunikation bör gå till, även medarbetarna emellan. Det är ett sätt visa att det är bra att olikheter i uppfattningar kommer till tals för att kunna lära av varandras olika synsätt. Det yttersta syftet med detta är att medarbetarna ska bli delaktiga och ansvarstagande.

Ett annat sätt att främja delaktighet är att engagera medarbetarna i förändringsarbetet i den egna enheten. En sådan process för utveckling, där inget är bestämt i förväg, kan till att börja med uppfattas som skrämmande för medarbetare som är vana vid mer traditionell ledning och chefer som bestämmer på egen hand.

Det är inte alltid cheferna får sin egen vilja fram, de flesta ingår i en större organisation där de är beroende av andra chefer och medarbetare på andra enheter, de sitter med i ledningsgrupper där de behöver jämkas sig samman med andra chefer som kan ha mer traditionellt hierarkiska arbetssätt.

Organisering av möten

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. När en viktig uppgift för cheferna är att utveckla innehållet och kvaliteten i

verksamheten, då är ett sätt att göra det på att engagera medarbetarna i utvecklingsarbetet. Chefsparen organiserar då tillfällen för medarbetarna att träffa varandra för att samtala om hur de ska utforma sitt dagliga arbete.

Med avsikt att utveckla inte bara den egna enheten utan verksamheten i hela stadsdelen har ett av paren även engagerat sig i att bygga upp och organisera ett nätverk där alla medarbetare inom samma verksamhetsområde i hela stadsdelen kan delta, med syfte att utveckla verksamheterna.

En speciell form av möten är utvecklingssamtal. Ett chefspar har valt att delta båda två i alla sådana samtal, både med enskilda medarbetare (ett 50-tal) och med varje arbetslag (med tre personer i varje lag). Ett annat chefspar har valt att dela upp medarbetarsamtalen emellan sig, men de deltar båda i samtalen med arbetslagen och vid personalkonferenser. På så sätt visar de att de leder verksamheten tillsammans.

Vissa chefspar, som är chef över varsin enhet, samordnar sina möten med medarbetarna. Andra behöver hjälpas åt att bemanna varandras verksamheter för att till exempel kunna ha APT (ArbetsPlatsTräffar) med den egna gruppen. Dessa chefer säger att de behöver få medarbetarnas tålamod med att beslut inte alltid kan fattas vid arbetsplatsmöten eftersom de behöver samordna sig mellan enheterna innan beslut kan tas.

Organisering av arbetsuppgifter

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 när medarbetarna tycker annorlunda, då ändrar man på förslaget.

Ett sätt att fortsätta att sprida arbetsuppgifter och ansvar utanför det delande ledarparet är att, som hos ett chefspar inom förskolan, organisera medarbetarna i både arbetslag och arbetsgrupper. I arbetslagen utför man på respektive förskola de vardagliga sysslorna i arbetet med barnen och i arbetsgrupperna planerar man utveckling av olika delar av verksamheten. Arbetsgrupperna är sammansatta av medarbetare, en från varje förskola, som är valda av sina kollegor. Var och en i arbetsgrupperna har i uppgift att utgöra en länk mellan de egna arbetskamraterna, övriga förskolor och ledarparet, för de specifika frågor som varje arbetsgrupp har ansvar att driva utveckling inom. Den nya organisationen med arbetsgrupper (se Bilaga 1) skapades under några planeringsdagar i samverkan mellan all personal (ett 50-tal personer). Dessutom är vissa övergripande sysslor (såsom planering av föräldramöten, beställning av material, posthantering, inringning av vikarier) fördelade på samtliga medarbetare i stället för att läggas på en person på varje förskola, som i så fall skulle bli någon sorts ny föreståndare.

Ledarparet träffar arbetsgrupperna med jämna mellanrum och stödjer då utvecklingsarbetet samtidigt som de kan följa vad som händer på de olika förskolorna. Chefernas medverkan i arbetsgrupperna gör dem delaktiga i medarbetarnas arbetsvardag och gör det möjligt att förstå vad som händer i enheten trots att de inte hinner delta i arbetet med barnen på samma sätt som de kunde när enheten var mindre. Tankar och idéer hos alla medarbetare ska på detta sätt kunna nyttiggöras i en levande och öppen dialog som inbegriper samtliga. Cheferna talar om att de vill skapa en genomskinlig organisation.

Ett annat chefspar har valt en organisationsform med utvecklingsledare, som ska hjälpa till att driva verksamheten åt samma håll som de delande cheferna eftersträvar. Och cheferna menar att de har lyckats så till vida att medarbetarna alltmer uppfattar utvecklingsledarna som sina närmaste arbetsledare. Detta har gjort medarbetarna så självständiga, säger cheferna, att de själva inte längre behöver ta sin tid till praktiska problem av olika slag. Även hos de chefer som har sina egna enheter förekommer det att cheferna delegerat uppgifter till samordnare för arbetslag.

Effekter av delat ledarskap

I detta avsnitt ges en bild av vilka effekter chefsparen menar att delat ledarskap har för dem själva, för deras medarbetare och överställda chefer samt för verksamheten i stort.

Rent allmänt menar flera att delat ledarskap fungerar väldigt bra, bättre än man trodde när man började och att fördelarna bara ökar ju längre man varit delande. Flera av cheferna tycker också att delat ledarskap är en modern typ av ledarskap som väcker positiv uppmärksamhet när de berättar om det. Som exempel på det moderna ser man att det öppnar upp informationsflödet i organisationen. Man behöver inte bevaka sin position på samma sätt som när man är ensam chef och man håller inte saker för sig själv längre. Kontaktytan både inåt mot medarbetarna och utåt mot resten av organisationen ökar. Detta ökar även gemenskaps känslan i organisationen, menar cheferna.

Effekter för de delande cheferna själva

Den vanligaste effekten av delat ledarskap som cheferna talar om är ett väl fungerande samarbete. Det positiva i att ha någon jämställd att samtala med är något som alla cheferna tar upp. 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. I alla frågor där cheferna vet att det kan finnas olika ståndpunkter känner de sig tryggare när de fått prata igenom det med sin kollega. Besluten känns bättre grundade och det blir lättare att stå för obekväma beslut eller att ifrågasätta andras beslut.

Det är också en trygghet att veta att man är två som hjälps åt att komma ihåg allt som ska göras. Och att det finns någon som hjälper en att sätta gränser, att säga Nej, och att släppa arbetet när det är dags att gå hem för dagen.

Det är en fördel att ha någon att stämna av med efter olika händelser, att få sina tolkningar bekräftade eller utvecklade. Speciellt bra är det när det har hänt något besvärligt. När det är kärvt med den egna chefen, om man blivit illa behandlad, någon sagt något dumt på ett möte eller organisationen har fattat något dåligt beslut. Då kan man få prata av sig, så att man slipper gå och bära på det som är jobbigt. Särskilt 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.

[Delat ledarskap är] ett sätt att överleva, när jag började här var det mycket misstänkliggörande och mycket motstånd. (Chef)

Mod, glädje och styrka är positiva effekter av delat ledarskap som cheferna pratar om. De får kraft både att stå emot det svåra och att orka med även det extra som gör arbetet roligare. Man försjunkar inte i ett ältande av bekymmer och problem, utan orkar med att gå vidare och att sprida glädje till medarbetarna. Flera berättar om den energi

och glädje som kommer av att dela ledarskapet, att man är de som skrattar mest i ledningsgruppen.

Delat ledarskap kan vara en fördel vid hög arbetsbelastning eftersom de tvingas till gemensam planering och framförhållning. Ofta är cheferna också olika bra på olika saker, och kan göra effektiva arbetsfördelningar i lägen där det är mycket att göra.

Egen utveckling

Att söka sig utmaningar, ta sig an svåra uppgifter, har några av chefsparen gjort avsiktligt. Detta har också inneburit att de själva har utvecklats med arbetsuppgifterna. Möjligheten att utvecklas som ledare är den viktigaste positiva effekten av delat ledarskap menar 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, säger de. Och det ger möjlighet att utveckla varandra som människor. Några talar om förändrade förmågor hos sig själva, som ökad öppenhet och lyhördhet, andra om förändrad människosyn med ökad tolerans och respekt för varandras olikheter. Någon menar att man blir en bättre chef eftersom man lär sig och utvecklar sin kompetens mycket snabbare i ett delat ledarskap. Det framåtriktade arbetet blir en gemensam process där man agerar och lyssnar och växer tillsammans på ett självklart sätt.

Mer komplicerat

I vissa avseenden har det delade ledarskapet både för- och nackdelar. Det är både lättare och mer komplicerat. Det innebär både tidsvinst och tar tid. Man har aldrig makten fullt ut. Det är svårare att samarbeta än att fatta beslut själv. Ibland när man tycker olika kan det bli besvärligt. Å ena sidan slipper man ensamansvaret och kan diskutera frågor innan man fattar beslut, å andra sidan har man inte friheten att fatta egna beslut. Man kan inte ha detaljkontroll på samma sätt som när man är ensam, men det kan också vara en fördel att slippa ha det. Nackdelarna med att dela ledarskap kan kännas av ibland, cheferna kan exempelvis råka göra samma sak två gånger.

Man kan inte riktigt göra precis som man vill, det är ju en hake. Man måste alltid kolla av. Sen kanske jag ändå fattar ett beslut i en riktning och Cecilia i en annan, men vi har ändå kollat av med varandra och sagt att vi kan göra så här och det påverkar inte. (Chef)

Som delande chef kan man ha en svagare ställning i organisationen, berättar någon. Det finns en risk att arbetsgivaren kan anse att var och en av de delande cheferna har mindre ansvar än vad ensamma chefer har, och att de därför ska ha mindre lön, något mittemellan chefs- och biträdandelön. Som delande chef blir man kanske inte alltid sedd som en hel person utan som en del i ett par, menar någon. Och i nedskärningstider, när det ska sägas upp personal, så finns det en risk att medarbetarna tänker att en av cheferna borde gå istället för en av personalen, tror några av cheferna.

Effekter för medarbetarna

Om två chefer orkar vara bättre ledare än en ensam så innebär det fördelar för personalen, säger cheferna. De menar att deras möjlighet att prata igenom saker med varandra innan de fattar beslut, exempelvis, leder till ökad tydlighet. Cheferna menar att deras medarbetare är nöjda med att de delar. Ett par hänvisar till resultat från psykosociala enkäter som visar att personalen mår bra.

Cheferna blir mer tillgängliga, när den ena är borta så är den andra på plats, det skapar trygghet för medarbetarna. Cheferna menar att de får mer tid för medarbetarna, mer tid att se, bekräfta och uppmuntra. Flera av cheferna menar också att de har byggt upp ett gott socialt klimat på arbetsplatserna med ömsesidig respekt och förtroende. De pratar om en rak kommunikation och att man snabbt tar tag i problem.

Inget av paren tror att de är mindre lyhörda för medarbetarnas åsikter för att de är två, även om de kan se risken. Någon menar tvärtom att hon som delande nog är ovanligt påverkbar, eftersom hon hela tiden är inne i diskussioner, både med sin medledare och med sina medarbetare.

När man jobbade ensam förut så blev det oftast mina beslut och då kunde jag känna att jag kom in i gruppen och hade makten. Nu är jag ju inte ensam utan vi är två, och samtidigt så är vi väldigt beroende av de här diskussionerna vi för [med andra]. Vi är ju också i behov av att hämta in kraft i det vi står för, bland andra [medarbetarna]. Då blir man ju lyhörd i alla situationer. (Chef)

Det är inte heller nödvändigt att medarbetarna måste gå till den egna chefen, de kan vända sig till båda, även om de på pappret hör till den ena av cheferna, säger dessa. Ofta pratar personalen med den chef som råkar finnas närmast till hands. Men det delade ledarskapet ger också en möjlighet för medarbetaren att välja chef att prata med, välja vem som passar bäst för en speciell fråga, eller som man har bäst kontakt med, säger cheferna.

På vissa arbetsplatser finns det personalkategorier med olika utbildningsbakgrund. Då kan det vara en fördel att cheferna representerar varsin kategori. Det ökar trovärdigheten och minskar risken att medarbetare känner sig förbisedda.

Effekter för överordnade chefer till delande ledare

De delande cheferna har själva ganska lite att säga om på vilket sätt deras delande skulle ha effekter för sin överordnade chef. Över lag tycker de att den överordnade chefen ser positivt på deras delande. En effekt några pratar om är att de själva är bättre på att ta kritik från chefen. Tillsammans kan de hjälpas åt att minnas varför det blev som det blev, hur det varit förr och att se långsiktigt, därmed kan de bättre förstå kritiken. De menar också att som delande chefer behöver de inte lika mycket stöd från sin överställda chef, eftersom de har tillräckligt stöd från varandra. Å andra sidan tänker några på att den överordnade chefens arbetsbörda i stället kan öka i och med att de får fler chefer under sig, när en del chefspositioner har två chefer. Ett av paren, som haft en lång process med olika överordnade chefer innan deras delande ledarskap accepterats, tänker att deras överordnade ibland tyckt att de varit jobbiga. Delande chefer kan vara svåra att rå på för sina överordnade, säger några.

Effekter för verksamheten

Flera av cheferna menar att delat ledarskap är positivt för verksamheten, att man når bättre resultat eller att det till och med är nödvändigt för att verksamheten ska fungera. En orsak till goda verksamhetsresultat kan, enligt cheferna, vara att de vågar sikta högre när de är två. Med mer inspiration och bättre ork att driva utvecklingen vidare hela tiden. 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 att de uppnår positiva resultat, från att först ha varit ifrågasatta.

I alla år så tycker jag att vi har gjort en massa olika saker, vi har drivit verksamheten framåt och det har absolut inte stått still, det tror jag det hade gjort mycket mer om man suttit själv. Jag tror inte att man hade hittat på så mycket roliga grejer om man hade suttit själv. (Chef)

Att vara två påverkar själva ledarskapet positivt, vilket rimligtvis även påverkar verksamhetens resultat positivt. Tillsammans har två chefer bredare kompetens än ensamma chefer. Flera av dem menar också att besluten både blir bättre och kan tas snabbare när de har någon att prata med.

Delande chefer kan vara chefer över större avdelningar än ensamma chefer. Det innebär att de slipper onödig splittring av verksamheten, och att det ger skalfördelar genom ökad flexibilitet och minskad sårbarhet, med större resurser. Mer pengar och medarbetare att koncentrera dit de för tillfället behövs bäst. En ytterligare konsekvens av att de delande cheferna förfogar över en större personalgrupp är att det ökar möjligheterna att få bemanningen att räckta till för kurser, möten och andra saker vid sidan av de vanliga arbetsuppgifterna.

En nackdel med en stor enhet är ibland att cheferna inte har tid att vara ute i verksamheten lika mycket och inte möjlighet att vara lika insatta i verksamhetens alla detaljer. Men det ser cheferna å andra sidan även som fördel i och med att medarbetarna får ta ett större eget ansvar.

Det är oklart om kostnaderna blir högre eller lägre med två chefer. I en stor enhet skulle en ensam chef antagligen behöva ytterligare anställda som administrativt stöd. De delande cheferna säger att de kan klara sig själva i stor utsträckning.

I en av verksamheterna har den överställda chefen sett delat ledarskap som positivt och föreslagit att alla enheter ska ha delande ledarskap. Några chefer ville då dela sitt chefskap, men inte alla. Vissa valde att arbeta som mer traditionell chef med eget ansvar och en biträdande vid sin sida. Efter ett år (våren 2006) arbetar hälften av enheterna med delat ledarskap.

Relationerna i och kring delade ledarskap

I detta avsnitt beskrivs de delande chefernas uppfattningar om de olika relationer de är del av. Såväl sinsemellan som gentemot medarbetarna, de överordnade, kollegorna samt kunder och avnämare.

Relationen inom chefsparet

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 förmår skapa, säger cheferna. De har både samma och olika roller, ska vara en och samma chef men fortfarande bevara sin personlighet. Relationen cheferna emellan förändras och utvecklas dessutom med tiden.

De delande cheferna beskriver sig själva och sin partner både som lika och olika varandra. Uttryck som används är exempelvis ”mer strikt än jag”, ”jag har lätt för att lyssna, han har inte lika lätt”, ”vi har ganska olika värderingar, men det finns någon grundvärdering som är lika”. Chefernas uppfattningar om sig själva och den andra överensstämmer inbördes hos de flesta paren.

Oavsett om cheferna upplever att de är lika eller olika, uttrycker de en ömsesidig uppskattning och respekt för varandra. Respekten och det fungerande samarbetet bygger till stor del på hur de förmår komplettera varandra. Cheferna menar att de kan slappna av mer i chefsuppgiften 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.

De känner att båda har något att erbjuda, att båda bidrar med sitt speciella sätt och kunnande. Denna respekt utgör kärnan för ett gott samarbete och samarbete är en förutsättning för att delat ledarskap ska fungera, menar cheferna.

Inget av de delande paren tror att omgivningen upplever dem som svåra att samarbeta med för att de är två. Chefsparens uppfattning om sig själva är att de fungerar bra ihop och att det inte är svårt att kommunicera med dem. De anser att de kan hålla en tydlig och enhetlig linje utåt. Även då de har olika uppfattningar från början så "möts de på mitten" efter att ha pratat igenom saken.

Relationerna till omvärlden

Relationer i alla riktningar, till de egna medarbetarna, till sin överordnade chef, till chefskollegor och till kunder eller avnämare, har de delande cheferna på samma sätt som alla chefer. Chefers arbete är till stor del ett relationsarbete, att verka i och genom samtal och överenskommelser med andra människor, att förverkliga intentioner uppifrån i den dagliga praktiska verksamheten och att göra det med de resurser som står till buds i den kommunala ekonomin.

Relationen till medarbetarna

Chefsparens syn på relationen till medarbetarna är i många avseenden ganska likartad trots verksamheternas olika karaktär. Det är viktigt att ha medarbetarna med sig, att ha deras förtroende och skapa ett tryggt klimat är något som flera av cheferna lyfter fram som centralt.

Några delande chefer tror att de nästan ses som en och samma person, andra menar att medarbetarna inte har uppfattat att de delar ledarskap. Detta skiljer sig åt beroende på hur arbetsuppgifter och ansvar är fördelade och om de är chefer för samma enhet eller för var sin enhet. När de är chefer för samma enhet har de i viss utsträckning samma uppgifter och ansvar, eleverna kan t.ex. inte alltid skilja på vem som är vem i rektorsparet. När de är chefer för varsina enheter blir det tydligare för alla, även cheferna själva, att de uppfattas som två åtskilda ledare med olika uppgifter och ansvar.

Cheferna tror att deras medarbetare ser dem som ganska olika till sina personligheter, men att de ändå upplevs som tydliga och samstämmiga i sitt ledarskap. Att vara olika som personer tror de således snarast uppfattas som positivt av medarbetarna eftersom det innebär att de kan komplettera varandra.

Ingen av cheferna ansåg att deras delade ledarskap medförde att de blev för starka gentemot medarbetarna. De trodde att styrkan mest upplevdes som något positivt eftersom den gjorde att cheferna kunde hålla stånd både uppåt och utåt, för verksamhetens och medarbetarnas bästa.

Relationer till överordnade

Flera chefer menar att de har ett gott förhållande till sin överordnade chef, som uppmuntrar och stöder det delade ledarskapet. I något fall har också den överordnade

chefen successivt ”vunnits över” från att ha varit skeptisk eller undrande till att bli mer positivt inställd. Initialt har det alltså ibland funnits tveksamhet till delandet från de överordnade - som under hand har vänt eller klingat av. Det har också hänt att delande chefer har mött fördomar och ogrundade föreställningar om delat ledarskap från sina överställda chefer. Det delade ledarskapet förefaller kunna utgöra ett hot eftersom de som delande ledare blir starka i flera avseenden. De vet vad de vill, de kan argumentera väl, välgrundat och envist och kan därför upplevas som svårstyrda, framhåller några av cheferna.

Något som tycks påverka de delande chefernas inställning till sina överordnade är i vilken utsträckning dessa går in och styr. Skillnaderna är stora i de olika verksamheterna, alltifrån överordnade chefer som tycks vilja lägga sig i det mesta till dem som lämnar fria händer. 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.

Relationer i sidled

Från sina chefskollegor menar de delande cheferna att de möts av såväl avundsjuka som ointresse. Kanske ett slags avundsamhet på något som fungerar bra, de delande cheferna upplevs ha det väl förspänt och enkelt. Vad det framförallt tycks handla om är att de delande cheferna uppfattar att deras kollegor tycker att de genom sitt nära samarbete blir för starka, t.ex. när de dominerar i mötessammanhang.

De delande cheferna får enligt egen utsago mycket uträttat och är aktiva, vilket somliga kan uppleva som provocerande. Detta sägs mer eller mindre tydligt av kollegorna, i somliga fall som spydiga kommentarer och i andra fall mer långtansfullt nyfiket, som något de själva också skulle vilja pröva. 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. I en verksamhet har de delandes önskan och vilja att leda större enheter med fler anställda uppfattats som ett hot av kollegorna, som själva i stället kämpat för att få ha kvar sina mindre enheter. Det blev som att förstöra ackordet för andra och gav därmed upphov till negativa reaktioner från kollegorna.

De som delar ledarskapet över en gemensam enhet tror att deras chefskollegor faktiskt betraktar dem som just delande, och att det inte spelar någon större roll vem av dem som t.ex. är med på ett möte. Exakt hur nära samarbetet är tror de dock att det är svårt för de andra att föreställa sig. Inte heller tror de att de andra chefskollegorna ser de problem de ställs inför, utan tror att det bara är glatt och lätt. I andra fall, där delande chefer har varsin enhet, tror de inte att kollegorna egentligen uppfattar att delat ledarskap förekommer. Det är en enhet och en chef, precis som vanligt.

Några av cheferna framhåller vikten av att de samarbetar också med övriga chefer, och inte bara med den man delar med, eftersom de arbetar i samma verksamhet och mot samma gemensamma övergripande mål.

Relationer gentemot kunder och avnämare

Oavsett inom vilken verksamhet de finns framhåller de delande cheferna särskilt att det viktiga är att kunderna, de som tar deras tjänster i anspråk, är nöjda.

Alla chefsparen är överens om att deras delade ledarskap fungerar smidigt gentemot kunder och avnämare. Återkommande synpunkter handlar om att det bli lättare för verksamheten att ge bra service, att de som chefer blir mer tillgängliga i olika aktiviteter

och mötessammanhang. De kan ge både snabbare och mer genomtänkta svar vilket de tror uppskattas av dem som tar verksamhetens tjänster i anspråk.

Många poängterar vikten av en enad front utåt, att de är samstämmiga och sampratade så att de ger precis samma svar - och dessutom hela tiden stämmer av med varandra vilka de har varit i kontakt med och vad de har sagt så att de inte ger olika svar. Det ska inte märkas utåt att de är fler än en, även om de under t.ex. ett ärendes gång lämnar över till varandra.

Viktigt för att kunna dela

I detta avsnitt beskrivs vad cheferna anser vara viktigt för att kunna arbeta som delande chef. Dels handlar det om egenskaper, förmågor och förhållningssätt som var och en av dem behöver uppfylla för att kunna ha en välfungerande parrelation. Dels handlar det om organisatoriska aspekter, dvs. hur verksamheten ska vara utformad för att det ska ge goda förutsättningar för att kunna dela chefskap.

Egna förhållningssätt

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.

På vilka sätt man anser sig uppnå dessa ideal skiljer sig till viss del 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. Olikheten är någonting som både cheferna och verksamheten kan dra nytta av. Det tar ofta tid att upptäcka sina olikheter och det tar tid innan man vågar visa olikhet utåt. Först måste man ha vunnit varandras och medarbetarnas förtroende.

I organisationen

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.

Stöd uppifrån underlättar att fungera som chefspar. Den överordnade chefen behöver inse att det har tillkommit arbetsuppgifter för första linjens chefer, uppgifter som förut sköttes i förvaltningarna. Decentralisering av ekonomi- och personalansvar har landat på enhetschefernas axlar och enheterna har i flera fall blivit större med fler medarbetare. Detta innebär att flertalet av de delande cheferna upplever att det inte längre är möjligt att sköta chefsarbetet ensam. Hade de inte kunnat dela ansvar och arbetsuppgifter, skulle de ha blivit tvungna att ordna problemet på annat sätt, exempelvis genom att bygga upp en stab under sig istället.

Den närmast överordnade chefen har i vissa fall visat sitt stöd genom att inte i onödan lägga sig i system för internorganisatoriska frågor som de delande cheferna har utvecklat, såsom vem som faktiskt skriver under beslut. Vissa av de delande cheferna

har ett mer helgjutet stöd från sin egen ledning än vad andra har. Några ledarpar menar att det bara är deras goda resultat som gör att de får fortsätta att arbeta på detta sätt. I kritiska situationer har de också fått stöd för sin ledningsform från personal och avnämare.

Cheferna menar att delat ledarskap är ett arbetssätt som borde vara bra för alla chefer och alla verksamheter under förutsättning att cheferna själva får välja sin ledarskapsform och hur den ska utformas.

Problem och hinder med delat ledarskap

Hinder och problem kopplade till delat ledarskap 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.

Juridiska frågetecken

Att organisationen inte har haft kunskap om de juridiska förutsättningarna för denna ledarskapsform har för vissa av cheferna varit besvärligt. Cheferna möter uppfattningar från personer som på mer eller mindre korrekta grunder har åsikter om vad som är möjligt och inte när det gäller formalisering av det gemensamma ledarskapet, dvs. att formellt ha såväl arbetsuppgifter som ansvar och befogenheter tillsammans.

Juridiska aspekter aktualiseras särskilt av fyra chefspar som upplevt att de blivit ifrågasatta utifrån juridiska argument. Det har blivit 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. Den juridiska oklarheten har för par som delat ledarskap länge dykt upp av och till under tio, tolv år, ibland som något som har hotat deras arbetsform. Av och till måste cheferna engagera sig i frågan när den dyker upp igen.

Det som är ett faktiskt juridiskt problem enligt lag blandar sig med internorganisatoriska frågor om ansvar. Ansvar framträder både som något som man har och som man tar. Gränsen däremellan är inte lätt att vara medveten om. Provisoriska lösningar har gjorts och görs i syfte att försöka lösa problemet, t.ex. fördelas och specificeras arbetsuppgifter på pappret. Hur detta sedan hanteras i det praktiska utförandet är en annan sak liksom om lösningarna egentligen bidrar till juridisk tydlighet.

Ibland har en formell lösning varit nära för något av paren men så har något hakat upp sig och problemet har kvarstått. 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 de bitvis blivit motarbetade av sina respektive förvaltningar. Kompetensfondsprojektet har i viss mån aktualiserat möjligheterna till juridiska lösningar.

Invändningar från överställd chef

Bland ledarparens 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 han/hon 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. Bland ledarparen förekom vissa problem som kan relateras till vad den överställda chefen sagt och gjort. Ifrågasättanden från chefen kan visa sig rätt tydligt, t.ex. när han/hon ställer frågor om det verkligen är ett effektivt sätt att leda på, detta att vara två. Det kan även ta sig uttryck i att chefen tycker att de får dela på löneutrymmet om de nu ska vara två och den ena vill ge sin biträdande så hög lön. Överordnad chefs inställning har ibland känts snål när de delande cheferna tillsammans leder en stor enhet med god framgång och bra resultat.

Kilar mellan cheferna

Vissa av de problem delande chefer stöter på är av den arten att de riskerar att slå in en kil mellan cheferna. Det innebär att det krävs mognad och ansvarstagande för att hålla samman. Alltifrån direkta hinder för att dela till problem och svårigheter som man haft att handskas med. Gränsen däremellan är inte skarp.

Som en kil kan juridiska hinder framstå, exempelvis när delande chefer av sin överställda chef blir uppmanade att välja vem som ska vara över- respektive underordnad, ha resultat- eller enhetsansvar mm.

Omorganisationer tillhör det som kan hota ett delat ledarskap på så sätt att cheferna kan komma att splittras och hamna på olika håll i den nya organisationen. I åtminstone två av paren har detta antingen skett efter intervjun eller hotat tidigare.

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 ta ansvar för att överbrygga problem som andra i organisationen ställer dem inför.

Tid, pengar och arbetsvillkor

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 är hög, i verksamheten och för dem själva. Arbetsvillkoren framstår för somliga som stressiga med många uppgifter och ansvarsområden att ta hand om. I somliga fall verkar den höga arbetsintensiteten ha att göra med organisationsförändringar och rationaliseringar, där verksamhetsstrukturen har decentraliserats, mellanchefsledet tagits bort och personalstyrkan minskats. Alla är heller inte helt nöjda med hur verksamheten är organiserad och ytterst styrs, någon pekar på för mycket hierarki. Framförallt tycks det vara de ekonomiska ramarna som är för snäva och sätter begränsningar. Verksamheten är politiskt beslutad men det är inte alltid pengarna räcker till för det som beslutats. Ont om pengar kan också medföra risker för de delade ledarskapen själva. Delande chefer kan oroa sig för att man i besparingstider kan komma att bli föremål för neddragning. 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, exempelvis genom att öka storleken på sin arbetsenhet.

Vi får se till att ekonomin bär två. För annars får vi, hur ska motivera det? Vi kan ju inte säga till personalen: ”Nej, nu måste vi ta in fler barn så vi får jobba ihop

och vara kvar.” Det går ju inte. ... Det här året så blir det lite stramare med pengarna, så det får vi hålla koll på. Och då får vi väl gå till förvaltningschefen och säga att: ”Vi kan ta några avdelningar till, ge oss lite större enhet, så fixar vi det här.” (Chef)

Ur medarbetarperspektiv

I detta kapitel redogörs för hur 26 intervjuade medarbetare berättat att de uppfattar det delade ledarskap som deras chefer har, så som detta kom till uttryck vid gruppintervjuer och i en mindre enkät.

Det finns stor spännvidd i medarbetarnas uppfattning om hur deras chefer delar på ledarskapet. Inom en verksamhet uppfattar medarbetarna att cheferna delar på allt, i en annan att de knappt delar alls och i de övriga att det finns en uppdelning så att cheferna har olika ansvarsområden. I något fall är denna uppdelning oklar för medarbetarna.

Delat ledarskap bakom kulisserna

Medarbetarna från några av verksamheterna anser inte att deras chefer delar ledarskapet eftersom de nästan inte märker av något sådant. I ett fall anser medarbetarna att båda cheferna är närmaste chef, men att de turas om och inte delar på ledarskapet. Under vissa tidsperioder är den ena chef och vid andra perioder den andra. De ser följaktligen knappt några konsekvenser alls av det delade ledarskapet, för egen del.

I andra fall har cheferna ansvar för var sin personalgrupp och fungerar endast i mycket begränsad omfattning som chef för kollegans medarbetare. Medarbetarna träffar den andra gruppens chef endast på arbetsplatsövergripande möten, knappt en gång per månad. Samarbetet cheferna emellan hade inte heller pågått någon längre tid i dessa fall, det hade rätt nyligen uppstått ur chefernas egna behov av stöd i en speciell eller utsatt situation. De har valt att samarbeta inom flera områden, men samtidigt, i vissa fall, att behålla chefskapet för var sin personalgrupp. Även om medarbetarna sällan ser cheferna i samarbete så vet de att cheferna samarbetar.

Ett av dessa chefspar påbörjade sitt samarbete i en turbulent situation med omorganisering och personalmotsättningar. Vid intervjutillfället såg medarbetarna mest negativa konsekvenser av chefernas delande, som att information och beslut blev långsammare och otydligare. De menade också att cheferna hade olika sätt att leda och att det orsakade obalans i verksamheten, som medarbetarna tyckte att de fick hantera själva. Medarbetarnas tveksamhet till delat ledarskap gällde formen, cheferna i sig var omtänkta.

Medarbetarna till ett annat av dessa chefspar upplevde att cheferna mådde mycket bättre nu när de delade och att delandet därigenom fick positiva konsekvenser även för medarbetarna själva. Chefernas samarbete ledde också till sådant som att möten blev bättre planerade och att chefernas olikheter gjorde verksamheten mer dynamisk.

Mogna delande ledarskap

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.

Det är som att ha en chef upplever jag det som, verkligen. Inte att ha två, utan det är som att ha en chef. Och de delar upp sina arbetsuppgifter bra. Det gör de. De flyter ihop. De är väldigt eniga i sitt samarbete. De står inte och stampar på var sin, utan de gör sig till en person när de behöver. De samlar ihop sig och gör enade beslut. Och klarade de inte av

det så tror jag inte att det skulle vara så lyckat. Men det tycker jag de gör väldigt smidigt.
(Medarbetare)

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. Detta får positiva konsekvenser för medarbetarna själva och deras arbetssituation. De ser hur tufft det är att vara chef idag och förstår hur skönt det måste få vara för deras chefer att ha någon likställd att prata med, så att de kan släppa jobbet efter arbetsdagen och få nya krafter.

Några medarbetare, vars chefspar just har splittrats genom en omorganisation, jämför nuvarande erfarenheter av en ensam stressad chef, med hur det var när de var två. En ensam chef som man inte vill belasta ytterligare med sina frågor.

Medarbetarna ser också att möten blir mer strukturerade och att delande chefer bättre orkar driva löpande förbättring av verksamheten. Med delat ledarskap finns det helt enkelt mer chefstid, det finns utrymme att fördjupa vissa frågor utan att andra blir lidande. Medarbetarna menar också att delande chefer är mer harmoniska, tryggare, modigare och starkare. Delande ledare klarar att "någon släpper en bomb på dem" och vågar fråga "regelboken" och "ta en smäll på fingrarna".

Konsekvenser för arbetssituationen

Delat ledarskap innebär att få ökad tillgänglighet till sin chef, det är den positiva skillnad som oftast nämns. Det är en trygghet att veta att man vanligen kan nå en av cheferna. En annan skillnad gentemot ensamma ledarskap, som ofta nämns, är att cheferna kompletterar varandra, både som människor och som ledare.

Tillgängligheten, det är ju skillnaden med att ha två chefer. Och man kan tränga djupare i vissa frågor också med två chefer, en chef kan lägga mer tid på vissa frågor utan att allt annat blir hängande i luften. Det är en fördel. För det kan de sen delge varandra, så att den ena jobbar åt den andra på samma gång, kan man säga. ... På det stora hela så rekommenderar jag delat ledarskap. Nackdelarna är så få jämfört med fördelarna, som jag har upplevt det. (Medarbetare)

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. På detta sätt kan chefernas gemensamma styrka upplevas som negativ för en medarbetare som tycker annorlunda.

Har de bestämt sig för någonting som inte precis är som man själv har tänkt eller tycker, då kan det vara jobbigt att få gehör för saker. Men det är ganska bra träning, vi blir väldigt tränade att föra fram argument när man träffar dem och man har en uppfattning om någonting. Därför att det krävs mycket på fötterna när man ska möta dem båda två.
(Medarbetare)

Flera medarbetare menar i stället att delandet gör cheferna öppnare, mer lyssnande och ökar tilliten till dem själva. Medarbetarna får bli mer självständiga, mer delaktiga, de får större befogenheter och ansvar än vad som är vanligt med ensamma chefer. Detta innebär att man lär sig och växer menar medarbetarna. Cheferna sprider även energi till medarbetarna och gör arbetet roligare.

Man är verkligen delaktig, tycker jag. Även om de så klart tar beslut så känns det ändå som att de lyssnar. Och just att de är två tror jag är en stor del. Det är ingen som kan bestämma själv som den här chefen vi hade förut. Hon bara bestämde och det hade hon

rätt till. Men de här två, man kan inte bara bestämma själv när man är två, utan då diskuterar de med varandra. (Medarbetare)

En negativ konsekvens av delat ledarskap som några medarbetare upplevt är när de får vänta på besked irriterande länge. En vanlig strategi när de delande ledarna ska fatta beslut inom nya områden tycks vara att de väntar med beslutet tills de fått tid att prata med varandra enskilt. Samtidigt säger flera medarbetare att besluten blir mer genomtänkta och fattade utifrån en bredare bas av erfarenheter och kompetens. Och att det är bättre att besluten tar tid och bli bra, än att man ofta måste ändra snabba, luddiga och dåliga beslut.

Man vill ha ett svar direkt. Då säger de: "Vi får återkomma till det där." För de är inte överens sinsemellan. Då känner man i gruppen att nu gungar det. Varför måste de vänta med svaret? Jag kan säga att det händer inte ofta. Men det har hänt. (Medarbetare)

Ett av chefsparen har förändrat sig över tid när det gäller att öppet visa sin egen oenighet. Från att i början alltid ha hållit ihop utåt har cheferna övergått till att våga visa att de inte alltid har samma åsikt i alla frågor. Medarbetarna menar att de delande ledarna fungerat som förebilder i detta. 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. Det får därigenom positiva konsekvenser för verksamhetens sätt att fungera, genom hela organisationen, säger dessa medarbetare.

Delandets inverkan på relationen till chefen

Generellt är det så att man vänder sig till den chef som vid tillfället är närmast till hands. I de verksamheter där cheferna tydligt har olika ansvarsområden vänder man sig till den chef som har ansvaret för det område som frågan gäller. Det kan vara svårt att veta vem man ska fråga, men det är bara att chansa. Och det tycks alltid gå att prata med "fel" chef i akuta lägen, eftersom cheferna pratar så mycket med varandra och kan varandras områden.

Att ha två chefer ger möjlighet att välja att prata med den som man har lättast att prata med, eller som en medarbetare säger "det ökar chansen att någon av dem går att prata med". Det kan vara att medarbetaren väljer den kunnigaste eller den som medarbetaren känner sig mest bekväm att prata med.

Folk uppfattar dem väldigt olika för de *är* olika. Och olika personer passar olika ihop. Och risken är hälften så stor att det blir svårt att prata med någon av dem. För det är faktiskt så att man kan välja, och informationen går fram till båda. Så jag tror att de flesta tycker nog att det är bra att det är två stycken och att de inte är alldeles för lika, utan det är deras styrka att de kompletterar varandra. (Medarbetare)

På en av arbetsplatserna verkar den ena chefen, enligt en medarbetare, ha större social förmåga, vilket leder till att personalen i vissa fall föredrar att prata med denna. På en annan arbetsplats säger medarbetare att de ibland strategiskt väljer att gå till den ena av cheferna för att få godkännande på vissa saker.

Ibland upplever medarbetarna en viss osäkerhet i kontakterna med cheferna. Man kan ha påbörjat ett samtal med den ena chefen, när man sedan vill fullfölja det kan man bli osäker på vem det var man började prata med. Det kan också hända att cheferna inte berättat för varandra om allt som hänt. Om man då fortsätter samtalet med den andre så

vet man inte hur mycket hon vet om det inledande samtalet, om cheferna har hunnit rapportera till varandra eller inte.

Delat ledarskap innebär att det finns två chefer som kan ha var sin bild av medarbetaren, vilket är bra, eftersom det minskar risken för att bli placerad i ett fack. Det minskar också risken att någon blir favorit hos chefen, eftersom de inte kan sitta och hålla någon bakom ryggen när de är två. Medarbetare menar därmed att delat ledarskap ökar rättvisorna mellan medarbetare.

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.

Ibland så kom hon [en tidigare ensam chef] och sa att: ”Jag måste ha någon att prata med, kan jag få prata med dig?” Men det är ju väldigt svårt, det blir någon form av lojalitetskonflikt. Det blir så, för att vara chef är ett väldigt ensamt jobb. Och man måste ha stöd ibland. Jag tycker det är fel att man ska behöva sitta på en position där man inte känner att man har någon att bolla med ordentligt. För jag menar, hon kunde bolla med sina chefer och med andra chefer men de visste ju inte hur situationen var precis just här. (Medarbetare)

Positiva medarbetare

Vissa medarbetare har ingen klar åsikt om delat ledarskap generellt, andra är tveksamma till ledarskapsformen och åter andra förespråkar delat ledarskap för chefernas skull. Men de allra flesta rekommenderar delat ledarskap, särskilt de medarbetare som har chefer som tar gemensamt ansvar för personalen.

Flera av medarbetarna poängterade att de inte kan veta om det är ledarskapsformen som är bra eller om det är just dessa chefer som är så bra, oavsett om de skulle dela eller ej. Medarbetarna kan föreställa sig dåligt fungerande delade ledarskap som skulle kunna vara rena mardrömmen.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de flesta medarbetare sa sig vara nöjda med sina delande chefer. Detta understryks också av resultatet från den minienkät samt rangordning av samtalsämnen som gjordes i samband med gruppintervjuerna. Nedan presenteras kortfattat dessa resultat.

Minienkät om delat ledarskap

De intervjuade medarbetarna fick svara på en minienkät med en fråga och tre påståenden om delat ledarskap. Resultatet visar att en övervägande andel ställde sig positiva till delat ledarskap generellt. Av 25 svarande uppgav mellan 19-22 personer en positiv inställning till delat ledarskap medan mellan en till sex personer angav en negativ inställning, lite olika för olika påståenden. På frågan ”Vilken inställning har du till delat ledarskap?” svarade alla utom en för att de var positiva (av 23 svarande). För övrigt innebär svaren att medarbetarna till övervägande del anser att ledarskapsformen innebär att chefen har mer tid för medarbetarna, att den ger bättre resultat i verksamheten och att det inte finns oklarheter avseende vems beslut som gäller, se Tabell 4. De negativa svaren härrör i stort sett från samma personer. Med andra ord kan man konstatera att i några av verksamheterna finns det ett missnöje med den delande

ledarskapsformen, medan de flesta ledarparen har medarbetare som är nöjda med att ha delande chefer.

Tabell 4. Sammanställning av medarbetarnas svar på den minienkät som de besvarade vid gruppintervjuerna.

1. Fråga: Vilken inställning har du till delat ledarskap? (3svar saknas)

Svarsalternativ	Antal svar
Mycket negativ	0
Ganska negativ	1
Ganska positiv	14
Mycket positiv	8
<i>Totalt antal svarande</i>	23

2. Påstående: Med delat ledarskap har chefen mer tid för medarbetarna (1 svar saknas)

Svarsalternativ	Antal svar
Instämmer inte alls	1
Instämmer knappast	3
Instämmer i stort sett	17
Instämmer helt	4
<i>Totalt antal svarande</i>	25

3. Påstående: Delat ledarskap ger bättre resultat i verksamheten (1 svar saknas)

Svarsalternativ	Antal svar
Instämmer inte alls	0
Instämmer knappast	5
Instämmer i stort sett	14
Instämmer helt	6
<i>Totalt antal svarande</i>	25

4. Påstående: Med delat ledarskap är det svårt att veta vems beslut som gäller (1 svar saknas)

Svarsalternativ	Antal svar
Instämmer inte alls	9
Instämmer knappast	10
Instämmer i stort sett	6
Instämmer helt	0
<i>Totalt antal svarande</i>	25

Rangordning av samtalsämnen

I gruppintervjuerna med medarbetarna fick dessa bl.a. rangordna givna samtalsämnen i den ordning de helst ville prata om dem. Även detta resultat visar på klart positiva uppfattningar hos medarbetarna om deras chefers delande ledarskapsform. De kritiska uppfattningar som förekommer härrör från två av enheterna i alla andra fall gjordes endast markeringar för positivt laddade påståenden.

Sammanlagt 26 medarbetare fördelade på sju grupper gjorde 128 markeringar för de 12 olika föreslagna samtalsämnena. Av dessa markeringar var 110 satta på positiva påståenden och 18 på negativa. Störst intresse ådrog sig ämnet verksamhetsutveckling, därefter ämnet tillgänglighet, därefter arbetsplatsen samt resurser, se Tabell 5. Under rubriken "Annat" redovisas de samtalsämnen som medarbetarna själva la till som intressanta att tala om vid gruppintervjun. Särskilt de medarbetare som hade en negativ inställning till delat ledarskap använde sig av denna möjlighet att själva ange samtalsämnen vilket återspeglar de specifika delar de inte var nöjda med. En grupp ville inte använda ordet makt som de ansåg negativt laddat utan ersatte det med ordet ansvar vilket de uppfattade som positivt.

Tabell 5. Sammanställning av de markeringar av samtalsämnena som medarbetarna gjorde vid gruppintervjuerna. Rangordnade efter antal markeringar, inom parentes anges antal positiva respektive negativa markeringar.

Samtalsämne	Antal markeringar
Verksamhetsutveckling + Delat ledarskap ökar dynamiken och kreativiteten i verksamheten - De kan lättare driva igenom sina förändringar mot vår vilja	21 (21+) (0)
Tillgänglighet + Cheferna lätta att få tag i och att prata med - Har mindre tid för oss	15 (15+) (0)
Arbetsplatsen + Vårt arbetsresultat blir bättre: bra kvalitet och kvantitet - Det blir rörigare, sämre effektivitet och flyt i arbetet	13 (10+) (3-)
Resurser + Att de är två gör att de kan försvara våra resurser uppåt - Det är för dyrt att ha två chefer	13 (11+) (2-)
Cheferna själva + Deras samarbete är en god förebild för oss på våra arbetsplatser - Kan inte samarbeta, drar åt olika håll	12 (12+) (0)
Beslutsfattande + Deras beslut blir bättre genomtänkta - Man vet inte vad som gäller, den ena ändrar den andres beslut	12 (11+) (1-)
Egen utveckling + Två chefer ökar möjligheterna att få stöd i sin personliga utveckling - Deras starka ledarskap hämmar enskilda medarbetares utveckling	8 (8+) (0)
Påverkan + De lyssnar bra och är beredda att ändra sig - Omöjliga att påverka, gömmer sig bakom varandra	7 (7+) (0)
Makt + De är vana att dela makten och sprider makt även till oss - För starka ihop, ingen rår på dem	6 (6+) (0)

Tydlighet + Delat ledarskap ökar tydligheten - Dubbla budskap, svårt att veta vad som gäller	6 (3+) (3-)
Din relation till cheferna + Förstår jag inte den ena chefen, så kan jag alltid prata med den andra - Svårt att veta vem jag ska prata med om vad	4 (3+) (1-)
Annat? - Informationen blir lidande när den ska framföras av två personer - Lång beslutsprocess trots att "chefen" är närvarande och tillgänglig - Ekonomin - slimmad budget påverkar allt för negativt - De är dåliga på att ge beröm + De är vana att dela ansvar och sprider ansvar även till oss	11 (3-) (3-) (1-) (1-) (3+)
Summa Varav positiva markeringar Varav negativa markeringar	128 (110+) (18-)

Ur den överordnade chefs perspektiv

I detta kapitel redogörs för de överordnade chefernas uppfattningar om delat ledarskap så som de kom till uttryck i enskilda intervjuer med dessa chefer.

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 det senare fallet ser de dem mer som tätt samarbetande chefer.

Uppfattning på lite avstånd

De överordnade cheferna betonar att de inte träffar de delande enhetscheferna 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.

Hur startade delandet?

I huvudsak beskriver de överordnade cheferna att delandet uppstått på det ena av två olika sätt. Antingen har paren själva initierat sitt samarbete och formen har då växt fram successivt under en tid eller så har i något fall idén uppkommit hos den överordnade chefen själv och sedan anammats av cheferna.

Från början var det inte uttalat att de var delande mer än att de alltid gjorde allting tillsammans. Och i den vändan var det nog så också att jag hade bestämt mig för att jag tyckte idén var väldigt bra, även om vi inte formaliserade. (Överordnad chef)

Delade ledarskap uppfattas som en organisatorisk lösning på andra förändringar 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 vara chef ensam. Att vara två blev ett sätt att få verksamheten att fungera, och framför allt ett sätt som har inneburit avlastning för enhetscheferna. Delat ledarskap kan vara ett sätt att hantera problem med ökad arbetsbörda och större ansvar. I stället för att bli sjukskrivna får de stöd av varandra när de arbetar ihop, menar deras chefer.

När jag kom tillbaka så var jättemånga chefer sjukskrivna. Och jag började med att intervjua alla: ”Vad är det som händer? Vad är det du skulle vilja ha stöd och hjälp med för att orka?” Och vad summan blev, det var ju någon att ha som bollplank, någon att dela med, någon för att kunna minska antalet arbetsuppgifter. ... Jag tror att det är det enda möjliga för att få behålla personalen, att folk ska orka jobba till man går i pension, för det är inte rimligt att ha allt det här. (Överordnad chef)

De delandes samarbete

De flesta överordnade chefer är av den uppfattningen att delandet fungerar bra. Det finns också de som inte bara ser delandet som något positivt utan som något som är mer

eller mindre nödvändigt för att cheferna ska orka med sina arbetsuppgifter och för att verksamheten ska utvecklas.

En av de överordnade cheferna anser inte att paret egentligen delar ledarskapet. Han menar att det inte kan vara möjligt att dela på det operativa arbetet men att det däremot är möjligt att dela på administrativa uppgifter, vilket han uppfattar att paret gör.

För den operativa organisationen kan det inte vara något delat ledarskap. Det fungerar inte. Man måste ha en som beslutar om saker och ting. Sedan finns det ledare på olika nivåer. Men man delar inte någon form utav ledarskap. ... Men annars så jobbar de ihop. Man ska se det som ett team. De är teamet för att leda den här skiftgruppen. (Överordnad chef)

Samarbetet verkställs, enligt de delandes chefer, genom att paren arbetar tätt ihop, inte så att de gör allt tillsammans utan genom att de delar upp arbetsuppgifterna mellan varandra på bästa möjliga sätt, samtidigt som de känner ett övergripande gemensamt ansvar för verksamheten. Som förutsättningar för att detta fungerar ser man som överordnad betydelsen av tilltron till och lojaliteten med varandra inom chefsparen, samt att de delande kompletterar varandra och har en gemensam grundsyn.

Jag tror det handlar om att man ger och delar [med sig] av varandras kompetenser. Man får stöd i det man håller på med och man blir bekräftad och man delar ansvaret. Man törs lite mer än om man ska stå där själv och hängas ut. ... Det är inte lätt att stå där själv. Nu har man tänkt till och man har kunnat brottas med olika lösningar tillsammans. Det finns många vinster i det här. (Överordnad chef)

Relationen till de delande

Relationen mellan de delande enhetscheferna och deras överordnade chefer kan se lite olika ut, som de överordnade ser det. Olikheten beror naturligtvis på individuella skillnader men också på skillnader i verksamheter som kräver olika styrning och tillvägagångssätt. De flesta överordnade chefer upplever inte relationen till de delande som särskilt knepig eller problematisk.

En av de överordnade vänder sig mer till en av cheferna, vilket antas bero på att de känt varandra längre, men också beroende på att denna chef inte riktigt ser paret som delande chefer. De övriga överordnade cheferna ser de delande mer som "ett som par" eller "två, fast en". Trots det vänder de sig till olika personer med olika frågor eftersom de vet hur cheferna har delat upp sina ansvarsområden. De betonar dock att de kan prata med båda cheferna om allt också.

Chefsparen delar ofta upp sig, så att en av dem kan vara kvar på arbetsplatsen medan den andra går på möten hos sin överordnade. Andra överordnade träffar cheferna en och en varannan gång och båda två varannan gång. Det finns par där nästan alltid samma person går på möten och det finns par där båda två försöker vara med på alla möten. Det som överordnade kan uppleva som problematiskt i dessa sammanhang är brist på kontinuitet. Det kan vara svårt att fortsätta en diskussion när det inte alltid är samma personer som deltar. Problematiskt för någon är det också att som överordnad nästan aldrig träffa de delande ihop.

Flera chefer påpekar att deras relation till båda de delande cheferna är viktig. Ett problem som kan uppstå när delandet inte är likställt är att man som överordnad har medarbetarsamtal bara med den ena av cheferna. Detta innebär att den överordnade lär känna den chefen och dennes perspektiv bättre än den biträdandes.

Hur nära kontakt man som överordnad har och vill ha med de delande beror inte enbart på hur formaliserat delandet är. 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 skulle engagera sig i den överordnades egen ledningsgrupp. Detta kan vara ett uttryck för att man som överordnad chef kan uppleva sitt arbete som ensamt och gärna skulle vilja ha ett närmare samarbete med sina underordnade chefer, menar någon.

I de fall där de delande cheferna är formellt hierarkiskt likställda och har samma titel, befogenheter och ansvar anser de överordnade att delandet inte har inneburit att de behövt ändra sina praktiska tillvägagångssätt eller rutiner. I de fall där de delande inte var formellt likställda behövde man göra om t.ex. mötesrutiner och bjuda in båda cheferna till ledningsmöten.

Hur verksamheterna påverkas

Flera av de verksamheter som leds av de delande enhetscheferna fungerar mycket bra enligt deras egna chefer. 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?

Vad de överordnade säger att de ser är att verksamheterna blir mindre sårbara när det är två chefer, exempelvis om en av cheferna är borta så stannar inte verksamheten upp för det. Två chefer blir stöttande och mer närvarande och på så sätt skapar deras delande ett mervärde för verksamheterna.

De har fått en fantastisk organisation omkring sig. De har ju fått med hela personalgruppen i princip. Några har avvikit och några har tillkommit. De har lyckats. De har enträget kämpat på. De har inte haft det lätt genom åren heller. Det är inte lätt det här jobbet. Med oerhörd styrka och demokratiska metoder, men också ganska envist, har de trampat på. Jag tror att när den ena har tappat stinget, har den andra sagt: "Nej, men nu kör vi!" De har peppat varandra väldigt bra. Det har varit väldigt bra för den här verksamheten. (Överordnad chef)

En generell fördel med delat ledarskap, som överordnade berättar om, är att två personer som har tydlig ansvarsfördelning, som kompletterar varandra bra och arbetar bra ihop kan åstadkomma mer än en person. Flera av de delande cheferna har lyckats bygga upp en välfungerande inre organisation med delegering som gör verksamheten både effektivare och mindre sårbar, säger deras överordnade chefer. De upplevs fatta bättre beslut och göra klokare val i och med att de är två som diskuterar fram viktigare beslut. De kan dela upp sig om det behövs men också jobba ihop vilket, enligt de överordnade, leder till större flexibilitet.

De tydliggör ansvar, vilka arbetsuppgifter som ska göras var. Och samtidigt så släpper de också iväg delaktighet och medansvar som ökar medarbetarskapet. Medarbetarna är mer delaktiga i vad som ska göras och i de beslut som ska fattas. (Överordnad chef)

En nackdel skulle kunna vara att det blir oklart för medarbetarna vilka regler och vems beslut som gäller. Detta är dock en farhåga som enligt de överordnade cheferna inte har visat sig bli bekräftad i verkligheten.

Påverkan på organisationen

Flera överordnade chefer vittnar om att det har uppstått frågor kring delat ledarskap som påverkar hela organisationen. Frågor som har handlat om allt ifrån praktiska saker som var cheferna ska ha sitt kontor till principiella frågor om hur man formellt löser att de ska vara hierarkiskt likställda. Många frågor har besvarats och andra återstår att lösa.

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

En annan fråga är hur delande chefer ska lönesättas jämfört med ensamma chefer. Vad är rättvist? Ska en ensam chef få högre lön än en som delar? I ett av fallen säger överordnad chef att en ensam chef gör lika mycket arbete som två delande chefer, varför den ensamma chefen ska ha en något högre lön.

Trots att det finns frågetecken som 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. Paren som enhet är oftast också mer framåt, de utgör goda förebilder för andra och sprider sitt budskap i alla riktningar i organisationen. När kollegorna ser dessa goda exempel händer det att flera gärna skulle vilja dela position med någon eftersom många av chefsjobben upplevs som ensamma och tunga, enligt de överordnade cheferna.

Alla har ju med sig sina biträdande på möten, men alla är ju inte lika aktiva, speciellt inte de som är biträdande. Men här är både Berit och Anna aktiva. De är drivande i utvecklingsfrågor, så de är roliga att ha i en ledningsgrupp. Anna [biträdande chef] blir ett strå vassare här kanske, i och med att hon har mandat. Där är det skillnad, hon behöver aldrig gå och fråga om lov. (Överordnad chef)

Några av de överordnade cheferna anser inte att organisationen har påverkats av förekomsten av delat ledarskap, dvs. organisationen har inte alls behövt anpassas. Det man märker är att det är fler personer som är med på möten, att ledningsgruppen har svällt ut. Vissa överordnade uttrycker att de inte önskar att antalet i deras ledningsgrupper fortsätter att öka, vilket skulle hända om alla enheter hade delande ledare. En sådan förändring skulle innebära en drastisk ökning av deras egen arbetsbörda, menar de.

Nästan alla överordnade chefer är positivt inställda till delat ledarskap. De skulle kunna tänka sig att sprida idén om fenomenet vidare. För att delat ledarskap ska fungera måste dock delande ledarpar uppfylla vissa förutsättningar: att tro på idén om att dela, att ha en tydlighet i uppgiftsfördelning, att ha gemensamt ansvar samt kompletterande kompetenser.

Samstämmigt eller ej

Här följer en jämförelse av hur de delande chefsparen själva beskriver sitt delade ledarskap med hur deras medarbetare och överordnade chef beskriver detsamma. Generellt sett är samstämmigheten ganska stor. För några av paren märks dock skillnader, framförallt mellan chefernas egna uppfattningar och medarbetarnas.

I jämförelse med medarbetarna

De delande cheferna menar att medarbetarna har klart för sig både att cheferna delar ledarskap och hur de delat upp arbetsuppgifterna. Medarbetarna säger antingen att de upplever att de har delande chefer och gör ingen större åtskillnad på dem, eller så märker de inte så mycket av att de har två chefer eftersom de i praktiken bara har att göra med en chef.

Medarbetarnas upplevelser av och åsikter om sina chefer stämmer till stora delar väl överens med de delande ledarnas egna. Medarbetarna upplever sig således 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.

Alla intervjuade medarbetare menar att deras chefer är olika sinsemellan, och detta tycks främst vara av godo eftersom cheferna upplevs komplettera varandra på bra sätt. Att cheferna har olika personlighet och i vissa fall olika roller är inget som upplevs som negativt, vare sig av cheferna eller av medarbetarna. Vissa lyfter också fram sina chefer som en positiv förebild för hur de kan samarbeta och hitta lösningar tillsammans trots att, eller tack vare att, de tänker lite olika.

Det finns också medarbetare som berättar om nackdelar som de delande cheferna inte själva tagit upp. Saker kan falla mellan stolarna, eller cheferna kan glömma att svara som de lovat. Det kan också handla om oklarheter i kommunikationen och om långa beslutsprocesser. Några medarbetare sa sig uppleva att informationen blir otydlig när den förmedlas av två chefer som ibland säger olika saker.

I regel är som sagt medarbetarna positivt inställda till delat ledarskap, de rekommenderar det och skulle själva vilja dela om de vore chefer.

I jämförelse med överställda 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 egentliga 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 och för verksamheterna.

Flera av de delande paren uppfattar inte relationen till den överställda chefen fullt så bekymmerslöst som den överordnade chefen gör själv. Förutsättningarna skiljer sig, som tidigare nämnts, 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 ledarskapet måste vara formaliserat för att de ska bli accepterade som delande. Några av paren upplever att det bara är den ena av dem som betraktas som chef fullt ut.

Somliga av de delande paren känner sig också osäkra på om ledningen kopplar ihop deras goda resultat med deras delande (vilket de själva gör), även om de känner att deras överordnade chefer uppskattar deras arbete. Bland chefsparen nämns också att de överordnade cheferna nog kunde uppleva dem som för starka ibland, men detta är inte något som deras chefer själva vill kännas vid.

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.

Avslutande kommentar

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

Resultatet överensstämmer i stora drag med en tidigare undersökning (Döös, Wilhelmson & Hemborg 2003) där även chefer i privata näringslivet ingått, ett antagande är därför att sätten att uppfatta och resonera kring fenomenet delat ledarskap inte skiljer sig åt i någon stor utsträckning mellan olika delar av arbetslivet.

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, har betydelsefulla erfarenheter som andra chefer skulle kunna lära av. Medarbetarna får det stöd de behöver av cheferna för att utveckla allt mer självständiga förhållningssätt på jobbet. Självständiga och samtidigt gemensamma. 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 delande ledare, deras överordnade chefer och deras medarbetare. De överordnade cheferna ser de delande enhetscheferna som en tillgång, även för medarbetarna och för cheferna själva finner vi mest positiva konsekvenser: glada förnyande människor som tar ansvar och som uppfinner nya organiseringsformer som de och medarbetarna trivs med. I intervjuerna framträder dessutom tecken på positiva följder för verksamhetens resultat och brukarna, som goda resultat i brukarenkäter, och priser och utmärkelser till verksamheten. Att ha välfungerande chefer som använder skattekonstruktionerna på ett bra sätt, är ett samhällsintresse. I de delande cheferna finner vi chefer som har verksamhetens bästa för ögonen och som driver en ständig utveckling för högre kvalitet och kundnytta på sina enheter.

Men vad är hönan och vad är ägget? Att just dessa personer skapat sina delande ledarskap, beror det på deras personliga kvaliteter och värderingar eller är det delade ledarskapet som utvecklat personerna? Och blir delande chefer sig själva nog? Fjärmar de sig från överordnad chef och kollegor och ledningsgrupp för att de inte själva behöver något stöd utifrån? Dessutom, när delat ledarskap inte fungerar bra, vad är orsaken till det? Man kan också fråga sig vad omvärldens krav på uppdelning av ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter innebär för möjligheten att utveckla delande ledarskap och samledarskap. Ett antagande som kan göras utifrån denna studie är att det är just samledarskap som uppfattas som mest positivt av såväl medarbetare som brukare. Detta är exempel på frågor som inte besvaras i denna studie, däremot kan de vara av intresse att studera vidare i fortsatt forskning.

Sammanfattning

Delat ledarskap har blivit ett annorlunda sätt att organisera chefsuppgifter på, mot hur vi annars är vana, det är en del av att organisationer prövar nya ledningsformer och att chefer söker samarbeten. Studien syftar till att belysa varför och hur chefer organiserar sitt ledarskap gemensamt samt att undersöka hur medarbetare och överställda chefer uppfattar dessa delade ledarskap och deras följder. Det empiriska underlaget härrör framför allt från intervjuer med sju delande chefspar inom olika verksamheter i Stockholms stad samt sju gruppintervjuer med medarbetare inom de olika verksamheterna och enskilda intervjuer med chefsparens överställda chefer.

De delande cheferna själva poängterar vissa grundläggande synsätt som särskilt viktiga för hur de leder sina verksamheter. I sitt samarbete betonar de betydelsen av prestigelöshet och ömsesidig respekt, tydlighet, öppenhet och tillit samt humanistisk människosyn som gemensam värdegrund. Fokus är på verksamhetens kvalitet och nytta för brukarna. Medlen för att uppnå detta är att ge personalen goda arbetsförutsättningar och möjlighet att medverka i utveckling av verksamheten. Delaktighet, engagemang och ansvarstagande vill cheferna att deras medarbetare ska känna. För att kunna uppnå det behöver cheferna utveckla ett gemensamt synsätt på och gemensamt sätt att agera gentemot sin personal. För egen del menar cheferna att det delade ledarskapet ger dem möjlighet att få en dräglig arbetssituation samtidigt som de får kraft att driva utveckling av sina verksamheter.

Två varianter av delat ledarskap identifierades, dels att delande chefer kan ha en gemensam enhet där de formellt sett antingen är hierarkiskt olikställda som chef och biträdande eller likställda med samma titel och funktion. En annan variant är att de är chefer för varsin enhet och samarbetar nära över gränsen. Chefer för samma enhet behöver organisera fördelning av arbete sinsemellan, chefer över olika enheter behöver organisera sin gränsöverskridande samverkan.

Samarbetet kräver tid för egna samtal cheferna emellan. Då är det en fördel att dela arbetsrum, där de ses så snart de inte är på annat håll. Flera av cheferna arbetar mycket medvetet med organisering av enhetens arbete genom vad som kan kallas förståelseskäppande processer, de riggar tillfällen till kommunikation och reflektion för sina medarbetare.

Cheferna menar att positiva effekter av ledarskapsformen för dem själva är att den ger dem mod, arbetsglädje, styrka, energi och egen utveckling. Dock är det ett mer komplicerat sätt att vara chef på, de är tvungna att samordna sig och komma fram till gemensamma lösningar på problem. Det tar tid men kan i det långa loppet bidra till effektivitet och tidsvinst då det leder till att de är sampratade och vet vad de långsiktigt vill med verksamheten. Detta gäller främst chefer som har samarbetat en längre tid. Närheten cheferna emellan är nyckeln till en ökad tydlighet gentemot medarbetarna, hävdar de. Andra effekter för medarbetarna är att cheferna är tillgängliga, att de snabbt tar tag i problem och att de skapar ett gott socialt klimat. Effekter för verksamheterna ser cheferna i form av ökad flexibilitet och minskad sårbarhet.

Av en organisation som ska kunna fungera som bra grogrund för delat ledarskap krävs enligt cheferna att det finns utrymme för nytänkande, att deras egen chef såväl som fackliga företrädare stödjer ledarskapsformen samt att juridiska frågor kring det

gemensamma ansvaret löses, det vill säga en positiv nyfikenhet och vilja att lösa formella knutar av vanetänkande.

De intervjuade medarbetarna är i hög utsträckning nöjda med sina chefers ledarskapsform. De menar att cheferna blir harmoniska, trygga, modiga och starka med öppenhet och tillit till sina medarbetare. Cheferna skapar förutsättningar för medarbetarna att bli mer självständiga och ta större ansvar vilket gör att medarbetarna växer med uppgiften. Medarbetare som inte är nöjda med sina chefers ledarskapsform menar att information och beslut blir långsamma och otydliga och att cheferna har olika sätt att leda, eller att de sällan träffar cheferna samtidigt. Detta gällde främst chefer som inte hade arbetat tillsammans så länge och i enheter med personalmotsättningar och stor turbulens, där cheferna ansvarade för varsin enhet, ofta med lite tid för samordning.

De delande chefernas egna chefer pekar på att ledarskapsformen kan vara en lösning på en annars rätt omöjlig uppgift. Enhetschefer har fått större enheter, mer personal, fler arbetsuppgifter och ekonomiskt ansvar när verksamheterna har plattats till och decentraliserats. Överordnade chefer ser att chefsparens enheter är välfungerande, de menar att tydlig ansvarsfördelning, kompletterande kompetens och gott samarbete leder till god effektivitet. Dock är det svårt att veta om det är ledningsformen eller chefernas personliga kvaliteter som är orsaken till detta.

Den kraft till nydaning med verksamhetens bästa för ögonen som delande chefer kan åstadkomma innebär avsevärda fördelar. Med andra ord finns det orsak för såväl Stockholms stad som andra organisationer att seriöst överväga hur de ska kunna stödja nya former för chefs- och ledarskap så att både formalia kan hanteras och cheferna själva kan ha ett avgörande inflytande över sina arbetsformer.

Nyckelord: Delat ledarskap, enhetschef, kommunal verksamhet, medarbetarskap, mellanchefer, organisering, samledarskap.

Referenser

Backström, T., Döös, M. & Wilhelmson, L. (2006). Chefen som regissör - ledarskap och medarbetarskapets självorganiserande processer. I C. von Otter (red.), *Ledarskap för fria medarbetare - en antologi*, (s. 123-158). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Benders & Huijgen (1999). *Useful but unused - Group work in Europe*. Dublin: European Foundation for Living and Working Conditions.

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

Döös, M. & Wilhelmson, L. (2003). Delat ledarskap - en trend i vardande? I C. von Otter (red.), *Ute och inne i svenskt arbetsliv - forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling, 2003:8 (s. 323-344). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Döös, M., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å. (2003). Delat ledarskap som möjlighet. I L. Wilhelmson (red.), *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik*, (s. 182-211). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Ekelöf, E. & Silfverberg, B. (2004). *In action. Processstyrning*. Stockholm: Utvecklingsrådet för den statliga sektorn.

Ellström, P.-E. & Kock, H. (2004). Nya organisationsformer - nya krav på ledarskap? *Synopsis* (5), 1-19.

Sisson, K. (2000). *Direct participation and the modernisation of work organisation*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Öman, S. (2005). *Juridiska aspekter på samledarskap - hinder och möjligheter för delat ledarskap*. Arbetslivsrapport, 2005:29. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Kommunikativ infrastruktur

Översikten visar förekomsten av olika möten och arbetsgrupper som tillsammans bildar en infrastruktur för kommunikation och samarbete i en förskoleenhet med fem förskolor. Aktuell 0605.

Benämning	Deltagare (antal)	Syfte	Innehåll	Form	Frekvens
Inom enheten					
Delat Ledarskap	DL (2)	Leda	Verksamheten	Samtal	ca 3dgr/v
Teamgrupp	DL+3pedagoger(5)	Utveckling	Verksamheten	Samtal	var 3:e vecka
Husmöten i varje förskola	Varje chef för sina Hus + 1pedagog /avd. (3-6)	Informera samordna	Husets verksamhet	Möte	1g/vecka
Pedagogisk utvecklingsgrupp 1	DL+5ped (7)	Utveckla	Ped. utveckl. arbete	Samtal	var 3:e vecka
Pedagogisk utvecklingsgrupp 2	DL+5ped (7)	Utveckla	Ped. utveckl. arbete	Samtal	var 3:e vecka
Miljögrupp	DL+5ped (7)	Utveckla	Miljö	Samtal	3 ggr/termin
Köksgrupp	DL+5ped (7)	Utveckla	Kök	Samtal	3 ggr/termin
Friskvårdsgrupp	DL+5ped (7)	Utveckla	Friskvård	Samtal	3 ggr/termin
APT	DL+alla pedagoger på resp. stuga (9-21)	Informera Pedagogisk diskussion Besluta	Verksamheten på varje stuga	Möte	1g/månad
Planeringsdagar	Alla. Förskolorna stänger. (50)	Informera Utveckla Samordna	Verksamheten	Möte	5 dgr/år
Fest	Alla (50)	Samhörighet	Ha roligt	Fest. Ordnad av DL	2ggr/år
Utv.samtal	DL+varje ped. (3xca50)	Utveckla	Personlig utv. i relation till VP	Samtal	75 min 1g/år
Arbetslags-samtal	DL+varje arbetslag (5)	Utveckla	Arbetslagets utv. i rel. till VP	Samtal	1g/år
Lönesamtal	DL+varje ped. (3xca50)	Lönesätta	Resultat och lön i rel. till VP	Samtal	15-20 min 1g/år

Benämning	Deltagare (antal)	Syfte	Innehåll	Form	Frekvens
Utanför enheten					
Nätverk	All personal i del av stadsdelens område	Samordna Utveckla	Övergripande Verksamheten	Samtal	3 ggr /termin
Alla förskolechefer	Förskolechefer i stadsdelen	Samordna	Övergripande Verksamheten	Samtal	1 dag/ månad
Ekonomigrupp	Förskolechefer i stadsdelen	Samordna	Övergripande Ekonomi	Samtal	1g/månad
Lokalgrupp	Förskolechefer i stadsdelen	Samordna	Övergripande Lokaler	Samtal	1g/månad

Förskola, hus och stuga är alla benämningar på samma slags arbetsenhet.
DL = delande ledare.

Publikationer om delat ledarskap

En forskargrupp på Arbetslivsinstitutet har studerat fenomenet Delat chefs- och ledarskap sedan några år tillbaka. Forskargruppen har fått medel från Vinnova för att fortsätta detta arbete (www.ali.se) och har samarbetat med Stockholms stad i Kompetensfondens satsning på förnyelse av arbetsformer för främst enhetschefer. Projektets forskare är Tomas Backström, Katalin Bellaagh, Marianne Döös, Marika Hanson och Lena Wilhelmson. Följande publikationer har hittills producerats i ämnet:

1. Wilhelmson, L. & Döös, M. (2000). *Förändringens resa. Om kompetens och organisatoriskt nyskapande på Ericssons Internet Group*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
 Detta är en skrift för inspiration om förändringsarbete. Ett förändringsarbete som leddes av ett delande chefspar. Delat ledarskap är dock inte i huvudfokus. Den förändringsresa som beskrivs finns även redogjord för i: Wilhelmson, L. & Döös, M. (2002). *Sustainability and innovative organisational change. Identifying and dealing with non-synchronised processes in a rapidly changing environment*. Arbetsliv i omvandling, 2002:6. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
2. Döös, M., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2003). Delat ledarskap som möjlighet. I L. Wilhelmson (red), *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik* (s. 182-211). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
 Detta är ett kapitel i en antologi som redovisar resultaten från en studie av fyra delande samledarpar.
3. Döös, M. & Wilhelmson, L. (2003). Delat ledarskap - en trend i vardande? I C. von Otter (red), *Ute och inne i svenskt arbetsliv - forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling, 2003:8 (s. 323-344). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
 I detta kapitel finns en trendsparning om delat ledarskap, som bl a konstaterade att kunskapsläget var bristfälligt men att det finns tillräckligt med lyckade exempel för att veta att delat ledarskap kan fungera.
4. Döös, M., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2003). Smittande makt - samledarskap som påverkansprocess. *Ledmotiv*, nr 3/2003. Tidskrift utgiven av CASL vid Handelshögskolan i Stockholm.
 I denna lilla artikel funderas över makt, påverkan och delat ledarskap.
5. Döös, M. & Wilhelmson, L. (2004). Två på chefsstolen - om delat ledarskap. *Chefer & Ledare i vården*, 36(2), 4-9.
 Detta är en summering av nr 3.
6. Öman, S. (2005). *Juridiska aspekter på samledarskap - hinder och möjligheter för delat ledarskap*. Arbetslivsrapport, 2005:29, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
 I denna rapport har juridiska hinder och möjligheter för samledarskap utretts. Samledarskap är den mest långtgående formen av delat ledarskap. De som delar arbetar båda heltid i chefspositionen och har ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter gemensamma och inte uppdelade. Tanken med att låta samledarskapet bilda utgångspunkt för utredandet av juridiska

aspekter är att om samledarskapet är förenligt med gällande rättsregler, så kan även andra mindre långtgående former av delat ledarskap antas vara förenliga med reglerna.

7. Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv - kartläggning av förekomst och chefers inställning*.

Arbetsliv i omvandling, 2005:15. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Detta är en kartläggning av förekomsten av delat ledarskap. Var finns det och vilka är det som delar? Är två av de frågor som rapporten ger svar på.

8. Wilhelmson, L. (2005). Delat ledarskap - en kompetent relation. *Loop. Tidskriften om ledarskap organisation och personal*, 1(4), 46-48.

Detta är en kort artikel som på ett övergripande sätt beskriver samledarskap.

9. Wilhelmson, L. (2006). Transformative Learning in Joint Leadership. *Journal of Workplace Learning*, 18(7-8), 495-507.

Artikeln handlar om delande chefers eget lärande.

10. Wilhelmson, L., Döös, M., Backström, T., Bellaagh, K. & Hanson, M. (2006). En studie av parledarskap - sammanfattning. Om faser, arbetssätt och uppfattningar från 14 delande chefer, deras medarbetare och överordnade i Stockholms stad. Bilaga i Ekwall, E. & Goding, G., *Delat ledarskap. En alternativ arbetsform i Stockholm stad?*

Slutrapport. Stadsledningskontoret, Kompetensfonden, projekt Delat ledarskap, proj.nr 681-6559. Stockholm: Stockholms stad.

Detta är en sammanfattning av föreliggande rapport från forskningsprojektet "Delat ledarskap - om utveckling av chefs- och medarbetarskap".

11. Biglari, S. (2006). *Delat ledarskap i medarbetarperspektiv. Medarbetar- och chefs erfarenheter vid två företag*. Arbetslivsrapport, 2006:39, Stockholm:

Arbetslivsinstitutet.

12. Hagbergh, C. (2006). *Hur upplever tre delande ledarpar sitt lärande?* En studie om delat ledarskap och lärande ur ett organisationspedagogiskt perspektiv. C-uppsats vid pedagogiska institutionen, VT 2006, Stockholms universitet.

13. Backström, T., Döös, M. & Wilhelmson, L. (2006). Chefen som regissör - ledarskap och medarbetarskapets självorganiserande processer. I C. von Otter (red.), *Ledarskap för fria medarbetare - en antologi*, (s. 123-158). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

I detta kapitel beskrivs en chefsuppgift som kallas för regissörskap, ett exempel på sådant regissörskap som ingår i kapitlet är hämtat från en studie om delat ledarskap.

14. Döös, M. (2006). Att dela ledarskap. *Loop. Tidskriften om ledarskap organisation och personal*, 2(8), 44-46.

15. Backström, T. (2006). Medarbetare till delande chefer. *Loop. Tidskriften om ledarskap organisation och personal*, 2(8), 48-50.

16. **Kan chefen vara två?** Tillsammans med teatergruppen Tango har forskargruppen utvecklat en unik interaktiv workshop som belyser delat ledarskap. Den visar vilka förutsättningar som krävs och vilka problem som kan uppstå om inte förutsättningarna finns. Workshopen inleds med att teatergruppen spelar upp ett par scener. Hur konflikter och situationer sedan ska lösas får publiken diskutera och på olika sätt bidra med synpunkter och reflektioner.

Är du intresserad av att använda workshopen som form för att utveckla chefsrollen på din arbetsplats? Beställ workshopen via Tangos två representanter Katti Björklund, 0708-83 83 84, eller Stefan Marling, 073-387 86 15.