

Möte med Företagsled

TEMA

Tid: Måndag 18 december

Plats: Ledningsrummet

Fyra av tio chefer delar i någon mån på ledarskapet, eller har någon gång gjort det. Och de som har delat på chefskapet är positiva! Det visar den enkät som LOOP gjort bland några av våra läsande chefer. Vår enkät visar också att de som ställer sig negativa till att dela på ledarskapet, inte har någon erfarenhet av det.

En av framtidens utmaningar är att locka unga människor att vilja bli chefer. Krav ställs på att hinna med ett liv vid sidan av jobbet, den tunga arbetsbördan avskräcker, den utsatta positionen, ansvarstygden, de ökade kraven. Och vi ser ensamheten.

Ledarskapet är under förändring – kanske är framtidens chef två?

Vi ägnar ett helt nummer av LOOP åt delat ledarskap. Har du hittat din parhäst?

4. Nya avtal med levera

5. Rekryteringsplaner

6. Kvalitativ konferens i Finland 2008

7. Plan för kompetensförnyelse för medar

Frågor

slutas senast 14

.30

Kaffe serveras 10.00 – 10.30 i konf

Lunch Krogen, Kista ca 12.00

Välkomna!

Chefen och Chefen

Nästan hälften vill dela på ledarskapet



Vår enkät visar att delat ledarskap på chefsnivå både har sina fördelar och nackdelar. Åsikterna går isär om huruvida det är effektivt eller inte. Av de ledare som besvarat enkäten har 10 stycken, alltså närmare 40%, erfarenhet av delat ledarskap.

Inställningen till delat ledarskap skiljer sig markant mellan de ledare som någon gång har delat ledarskapet och de som inte har det. Ledare med erfarenhet av att dela på ledarskapet är ofta mer positivt inställda till det, än de som saknar denna erfarenhet.

De ledare som inte har någon erfarenhet av delat ledarskap, nämner ofta *otydlighet* som ett starkt skäl till att inte vilja dela ledarskapet. Det kan röra sig om otydlighet inom en rad olika områden, till exempel otydligt chefskap – vem är det *egentligen* som bestämmer? – eller att informationen till medarbetare, ledningsgrupper osv. blir otydlig. Det finns även en oro för att ansvarsfördelningen drabbas av denna otydlighet; medarbetarna får svårt att veta vem av de två ledarna som ansvarar för vad. Vissa av de ledare som svarat på LOOP:s enkät, tror även att denna otydlighet kan gå ut över själva ledarparet och medföra att båda tror att den andra ska ta ansvar – med resultatet att *ingen* gör det.

För de tillfrågade ledare som har erfarenhet av att dela ledarskapet, tycks

inte otydlighet i ledarskap, information eller ansvarsfördelning vara något större problem. Däremot poängterar många att beslutsgången kan bli något längre än med en ensam chef, då två chefer ständigt måste föra en dialog med sin partner innan ett beslut kan fattas. Nästan alla som svarade på enkäten, både de med egen erfarenhet av delat ledarskap och de utan, anser dock att möjligheten till ett väl insatt bollplank är en av de största fördelarna med att dela ledarskapet. Tillammans kan man föra en kontinuerlig diskussion och säkerställa att de beslut som fattas är belysta från fler håll.

Förutom att besluten som fattas inom ett delat ledarskap ofta kan vara mer genomtänkta och väl underbyggda än de som fattas av en ensam ledare, finns

"Fler delar av verksamheten kan känna att deras område har en mottagare i ledningen. Det var en förutsättning för att jag skulle tacka ja till vd-jobbet."

(Vd)

"Även om man gör uppdelningen tydlig kommer medarbetare tolka den till den specifikt uppkomna situationens fördel/nackdel."

(Manager, industriföretag)

"Det hade varit skönt att ha ett nära bollplank som man kan ventilera med och komma fram till ett bättre beslut, än man gör när man står som ensam ledare."

(System Area Responsible)

"Fler kan vara villiga att ta ett chefsjobb, speciellt kvinnor."

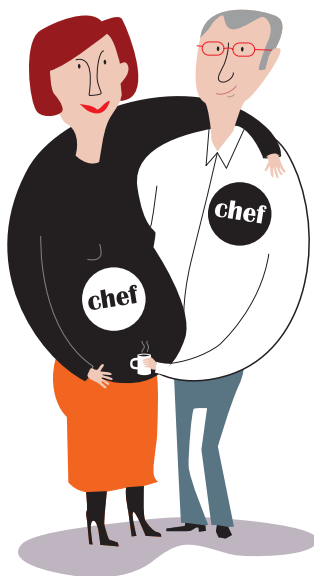
(Personalchef)

Av de 26 personer som svarat på LOOP:s enkät, har 38% någon gång delat på ledarskapet. 38% anser att den största fördelen är att arbetet blir mindre ensamt och att arbetsbördan delas. 27% nämner någon att "bolla" med som en fördel, medan bara 15% ser kompletterande kompetenser som en fördel.

60% anger otydlighet – *vem gör vad?* – som den största nackdelen. Av dem som någon gång har delat ledarskap, är det dock

bara 15% som ser otydlighet som en risk. Däremot tycker 46% av dem som saknar erfarenhet att det är ett problem.

38% av de svarande tror att deras organisation skulle gynnas av delat ledarskap, jämnt fördelat mellan dem som har erfarenhet och dem som inte har det. 27% tror att organisationen skulle missgynnas, men av dessa har ingen egen erfarenhet av delat ledarskap.



"Någon kan t ex ha ett större internt fokus medan den andra har ett större externt fokus."

(Vd, reklambyrå)

andra fördelar med att dela på ledarskapet. En av dem, som nämns såväl av dem som har erfarenhet av delat ledarskap som de utan, är tryggheten i att dela arbetsbördan med någon. Det uttrycks i att verksamheten inte blir lika sårbar vid sjukdom eller annan längre frånvaro, att ha någon att dela tankar kring personalfrågor med och att chefsjobbet blir roligare och mindre ensamt. Som ensam ledare kan man stundtals befinna sig i en ganska utsatt position och dessutom vara helt ensam om att fatta känsliga beslut, då varken högre chefer eller medarbetare i organisationen kan (eller bör) ha inblick i alla de uppgifter och frågor man ställs inför. Där kan en jämlik ledare fylla en viktig funktion som stöd och bollplank. En ledare som svarade på vår enkät belyser dock att detta också kan vara något negativt – i ett

delat ledarskap måste man dela med sig av allt som kan vara av intresse för den andra; "man kan inte anse att vissa saker är personliga".

"Svårt att ersätta om en av ledarna väljer att sluta, personkemin måste stämma med den nyrekryterade."

(System Area Responsible)

Många av de tillfrågade i vår undersökning berör hur man tror att ett ledarpar bör vara. Somliga tycker att ett delat ledarskap gynnas av två ledare som är olika varandra och på så sätt kompletterar varandra, medan andra anser att ledarna bör vara så lika varandra som möjligt för att relationen dem

Forskningen synliggör fenomenet

Enligt Arbetslivsinstitutets forskning är det 40 procent av landets chefer som delar på ledarskapet. I de 40 procenten ingår både de som delar i praktiken och de som delar fullt ut, även formellt.



Lena Wilhelmson

I studien som gjorts om delat ledarskap har Lena Wilhelmson och forskarkollegorna sett en rad olika former av delat ledarskap. Den mest renodlade formen, samledarskap förekommer hos 5 procent av landets chefer. Då är cheferna på samma nivå hierarkiskt, de har samma befogenheter och huvudansvar. Sedan finns en glidande skala med varierande grad av samarbete och uppdelning av ansvar. Flera av dem som uppger sig dela är ändå formellt på olika hierarkiska nivåer, med den ene underställd den andre.

Oftast är det en biträdande chef och en chef. Men de upplever sig likställda.

– Det är ett slags skuggledarskap. Men ansvarsfrågan, när det kommer till kritan, hamnar hos den som är formell chef, säger Lena Wilhelmson.

På Arbetslivsinstitutet har forskning om delat ledarskap pågått under sex år (sedan 2001). Några internationella studier i ämnet har de inte kunnat hitta. Delat ledarskap upplevs som ett svenskt fenomen, åtminstone om man ser till forskningen. Forskningsintresset startade i och med att Lena Wilhelmson och

"Mitt behov när jag delade ledarskapet var att mitt ansvarsområde blev för stort att hantera ensam."

(Marknadsutvecklare)

emellan ska fungera bra. Likaså finns en skillnad i hur man anser att själva arbetsplatsen ska vara. Vissa tillfrågade chefer menar att en arbetsplats där delat ledarskap ska tillämpas bör vara liten, "för att lära både sig själv och omvärlden att det fungerar innan man ger sig på de stora, ofta mer traditionella organisationerna". Andra ansåg att det delade ledarskapet var som mest effektivt om organisationen var ganska stor.

Text: **Carin Morin**

Illustration: **Mia Hillerhag**

I en studie som Sida gjort tillsammans med Kairos Future har frågor besvarats om framtidens ledarskap i folkrörelser och medlemsstyrda organisationer. Närmare 1 000 personer i olika åldersgrupper svarade på enkäten "Commitment and Leadership in Civil Society". Speciellt den yngre gruppen 18–30 år trodde att delat ledarskap var en förändring som skulle ske inom organisationer de närmaste tio åren. 50 procent av de svarande trodde att det skulle bli mycket vanligare. Runt 35 procent svarade att möjligheten att dela ledarskapet gjorde tanken på ledarskap både mer attraktivt och hanterbart.

Hela rapporten finns att ladda ner på:
www.sida.se/publikationer

kollegan Marianne Döös blev intervjuade om ett projekt på Ericsson. När de såg rubriken på reportaget "delad glädje är dubbel glädje" slog det dem att de chefer de jobbat med faktiskt delade på ledarskapet. Då föddes tanken att de ville veta mer om detta. Lena Wilhelmson är arbetslivspedagog i grunden. Hon ser det delade ledarskapet som en unik möjlighet att utvecklas och lära sig. – Det handlar om transformativt lärande, säger hon. Det vill säga att man förändras i grunden, i sin inställning till sig själv och andra människor. Och som delande tvingas man av sin partner att formulera sina synsätt och ställningstagande, t ex i relation till personalen. Man tvingar då varandra att synliggöra sina mer grundläggande värderingar.

Den ensamme chefen hinner oftast inte med att ta sig tid till reflektion, menar Lena.

När hon och kollegorna talat om delat ledarskap har de ofta mött reaktionen att chefer upptäckt att de faktisk har delat ledarskap, utan att ha formulerat sig så.

– I och med vår forskning har vi satt namn på delat ledarskap

och då kan man prata om det. Vi synliggör fenomenet och ger därmed stöd till dem som utövar delande ledarskap. Det blir också ett stöd för dem som vill formalisera sitt delade ledarskap. – Arbetslivsinstitutet har blivit som ett nav för den här frågan, studenter hör av sig och vill skriva om det, chefspar hör av sig och vill veta mer, säger Lena Wilhelmson.

Arbetslivsinstitutet läggs ner nästa år. Oron är stor vad som ska ske med den samlade forskningen, de 400 forskarna runt om i landet och biblioteket.

– Min oro är vart allt vårt arbete ska ta vägen nu, hur man ska kunna hitta det när inte vi finns, vår hemsida, förlaget och biblioteket. Risken är att mycket kunskap går tillspillo. Det finns mer att göra, även vad det gäller delat ledarskap, menar Lena Wilhelmson.

– Jag vill veta mer om problemen. Se på misslyckade delade ledarskap för att få en mer nyanserad förståelse för detta sociala fenomen. Det är alltid mycket svårare att hitta dem som vill berätta om när det gått dåligt än när något har gått bra.