

Medarbetare till delande chefer

Kunskapen om hur medarbetare ser på delat ledarskap är hittills mycket begränsad. Den nya studien tyder på att delande chefer kan nå ett bättre ledarskap, och att deras sätt att leda i gynnsamma fall underlättar för medarbetarna att skapa ett gott medarbetarskap.

Studien som redovisas här omfattar ett urval på 25 medarbetare till sju chefspar i Stockholms stad (Wilhelmson, Döös, Backström, Bellaagh & Hanson, under arbete). Cheferna är enhetschefer som medverkat i ett Kompetensfondsprojekt om delat ledarskap. De kommer från vitt skilda verksamheter, som t ex fastighetsförvaltning, bibliotek, äldreomsorg och barnomsorg. En av Kompetensfondens prioriterade uppgifter har varit att stödja och utveckla ledarskapet i staden med särskilt fokus på enhetschefer.

Medarbetarna i vår studie fick svara på en enkät och alla utom en var positiva eller mycket positiva till delat ledarskap. Även när det gäller effekter av delat ledarskap, som t ex om verksamhetens resultat blir bättre, var medarbetarna positiva, men inte lika markant. De efterföljande gruppinter-

vjuerna visade att medarbetare från några av verksamheterna inte tyckte att deras chefer delade ledarskapet, eftersom de inte märkte av något sådant. Dessa medarbetare svarade inte lika positivt på effektfrågorna som andra. De resultat som redovisas nedan bygger på gruppintervjuer med medarbetare hos fyra chefspar, bortsorterade är de tre chefspar vars medarbetare inte märkte av att de hade två chefer. Medarbetarna vars svar redovisas här hade chefer som utvecklat sitt delade chefskap under flera år. Studien belyser hur väl fungerande och moget delat ledarskap uppfattas av medarbetare. Resultatet beskriver en rik flora av konsekvenser av delat ledarskap, konsekvenser som är likartade oberoende av vilket av de fyra ledarparen det gäller.

Tillgång till två

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. Flera medarbetare menar att de delande cheferna mår och trivs bättre än andra chefer. Några kan till och med jämföra samma chef sedan hon börjat dela chef-

skapet och innan. Genom att dela på chefskapet kan och orkar cheferna vara bättre och mer genomtänkta i sitt ledarskap. Detta får positiva konsekvenser för medarbetarna och deras arbetssituation. Arbetsplatsens möten blir mer strukturerade och delande chefer orkar driva löpande förbättring av verksamheten. Med delat ledarskap finns det helt enkelt mer chefstid, så att chefen kan fördjupa vissa frågor utan att andra frågor blir lidande. Medarbetarna menar att delandet tycks göra cheferna mer harmoniska, tryggare, modigare och starkare. Delande ledare klarar, enligt intervjuerna, att "någon släpper en bomb på dem" och vågar att frångå "regelboken" och "ta en smäll på fingrarna". Och medarbetarna vågar belasta dem mer än en ensam chef.

En negativ konsekvens av delat ledarskap som några medarbetare upplevt, är att de kan få vänta irriterande länge på besked. Särskilt när de delande ledarna ska fatta beslut inom nya områden tycks de vilja vänta med beslutet tills de fått tid att prata med varandra enskilt. Samtidigt säger flera medarbetare att besluten blir mer genomtänkta. De fattas utifrån en bredare bas av erfarenheter och kompetens. Och att det är bättre att besluten tar tid och bli bra, än att snabba, otydliga och dåliga beslut som ofta måste ändras.

Delat ledarskap innebär att det finns två chefer som kan ha var sin bild av medarbetaren. Det ses som positivt, eftersom det minskar medarbetarnas risk att bli placerade i fack. Det minskar också risken att någon blir favorit hos chefen. Därmed ökar delat ledarskap rättvisorna mellan medarbetare, enligt intervjuerna. Bara det att cheferna är två tycks alltså få konsekvenser för medarbetarna, men finns det djupare effekter än så?

Man har de medarbetare som man förtjänar

Det finns ett ömsesidigt beroende mellan ledaren och medarbetarna där för-

väntningar och faktisk uppgiftsfördelning formas över tid i ett växelspel. Ett sätt att se på uppgiftsfördelningen är att chefen ska ha bredden och medarbetaren djupet. Chefen har att tänka på helheten och att använda ett långsiktigt perspektiv. Medarbetaren har att sköta sin deluppgift på ett kompetent sätt, och chefen behöver inte kunna detaljerna i det. Chefen och medarbetaren har olika uppgifter och utvecklar till följd av detta olika kompetens. Ofta har chefen inte kompetens att klara medarbetarens arbete. En konsekvens av resonemanget är att medarbetaren måste få ta ansvar och bestämma själv i utförandet av sitt arbete. Relationen mellan chef och medarbetare får därmed karaktär av jämbördighet, mellan två ansvarstagande individer med olika uppgifter.

Det handlar givetvis inte bara om att få ansvar, utan även om att ta det. En erfarenhet från tidigare forskning är att det ofta finns mer plats för ansvar och initiativ från medarbetarna än de tar vara på. Medarbetare går passiva och väntar på chefens beslut i en fråga, samtidigt som chefen saknar beslutsunderlag och skulle välkomna idéer och initiativ som tydliggör problemet. Och om inte medarbetarna tar detta utrymme i anspråk så måste den ansvarige chefen förr eller senare fatta ett beslut. Det finns en ömsesidig påverkan, där en bra chef ger utrymme för medarbetarnas kompetens och kreativitet, samtidigt som medarbetarna måste använda sin kompetens och kreativitet för att kunna ge utrymme för en bra chef. Hur påverkar det delande ledarskapet detta växelspel?

Starka chefer vågar fördela ansvaret

Att ha två chefer ger medarbetarna möjlighet att välja, att prata med den som fungerar bäst, eller som en medarbetare säger "det ökar chansen att någon av dem går att prata med". Medarbetarna berättar att de oftast väljer den chef som råkar vara på plats, men

ibland väljer de den kunnigaste eller den som de känner sig mest bekväm att prata med.

Cheferna i delat ledarskap är starka. Det krävs argumentationsförmåga om medarbetare ska få gehör för en uppfattning som avviker från det som cheferna har bestämt. På detta sätt kan chefernas gemensamma styrka upplevas som negativ för en medarbetare som tycker annorlunda. Flera medarbetare menar dock att delandet gör cheferna öppnare och mer lyssnande. Medarbetarna anser att de får bli mer självständiga och delaktiga, och att de får större befogenheter och ansvar än vad som är vanligt med ensamma chefer. Vilket innebär att de lär sig och växer som medarbetare. Cheferna sprider även energi till medarbetarna och gör arbetet roligare.

Workshop DELAT LEDARSKAP Kan chefen vara två?



TANGO är en grupp skådespelare som tillsammans med forskare vid Arbetslivsinstitutet utvecklat en unik **workshop**.

Genom **scener** och **diskussioner** belyser vi det delade ledarskapet. Ett engagerande och funktionellt sätt för din organisation att få mer kunskap om och en djupare förståelse för delat ledarskap. "Det finns en positiv utveckling i det delade ledarskapet", förklarar Tomas Backström, forskare vid Arbetslivsinstitutet.

Vill du **beställa workshopen eller veta mer?** Kontakta **TANGO, Malin Birgerson** på mbirgerson@chello.se, 0709-39 35 33 eller 08-20 08 60.

Ett av chefsparen har ändrat sitt arbetsätt under den tid de delat ledarskapet. Från att i början alltid ha hållit ihop utåt, har cheferna övergått till att visa att de inte alltid har samma åsikt i alla frågor. Deras medarbetare menar att cheferna fungerat som förebilder i detta och tycker att de har lärt sig mycket av sina chefers samtal och sätt att tänka högt inför svåra beslut. Några medarbetare har börjat använda det arbetssättet i sitt eget arbete. De 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.

Kommunikation som ger hållbarhet

Att medarbetare och chefer samtalar, provar och ändrar, som beskrivits ovan, leder till en ständig utveckling av verksamheten. Det är inte alla delar av verksamheten som kan utvecklas på det här sättet, t ex inte administrativa system och arbetsbeskrivningar. Dessa delar har utformats av någon för att uppfylla ett syfte och möjliggöra en effektiv funktion. Men allt är inte designat och utformat i förväg. Viktiga delar växer fram självorganiserat utan att någon ägnar sin uppmärksamhet åt att försöka styra det. Till exempel alla obeskrivna men allmänt vedertagna sätt att arbeta, som har vuxit fram i interaktionen mellan medarbetare under arbetets utförande och tidens gång. Sådana självorganiserade delar utvecklas fortlöpande i samspel med utförande av arbetsuppgifterna.

Självorganiseringen möjliggör en kreativitet och anpassning som omedelbart svarar på de krav som ställs på organisationen från omgivningen. Självorganisering är därmed en väg att uppnå hållbarhet (Backström, 2003). De i ledarskapslitteraturen ofta beskrivna chefsuppgifterna som förvaltare och ledare handlar om att säkerställa och utveckla de designade delarna

av organisationen respektive att få med sig medarbetarna i en gemensam riktning mot fastställda mål och visioner. En ytterligare uppgift för chefen i arbetet med att uppnå hållbarhet är att uppmärksamma villkoren för självorganisering och själv delta i självorganiseringen genom att vara med i interaktionen på arbetsplatsen och reagera på det som händer där (Backström, Döös, & Wilhelmson, under publicering). Flera av de delande cheferna tycks ha hittat arbetssätt som på detta sätt underlättar och stöder självorganisering och hållbarhet.

En väl fungerande helhet

De medarbetare som ingått i studien och har erfarenhet av ett moget delat ledarskap, ger intrycket av att arbeta i väl fungerande helheter. De tycker att de har goda relationer till sina närmaste chefer, som de ser som bra ledare. De får ta ansvar och växa i det vardagliga arbetet. Helheterna är i ständig förbättring och medarbetarna medverkar i de verksamhetssamtal som driver denna utveckling. De har möjlighet att skapa det goda medarbetarskapet. Det finns anledning att tro att delat ledarskap kan vara en väg att öka hållbarheten i en organisation.



Tomas Backström
Docent och forskare
Arbetslivsinstitutet

Referenser

- Backström, T. (2003). Medarbetarskap – möjlighet eller nödvändighet? I L. Wilhelmson (red.), *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Backström, T., Döös, M., & Wilhelmson, L. (under publicering). Chefen som regissör – ledarskap enligt komplex systemteori. I C. v. Otter (red.), *Ledarskap för fria medarbetare – En antologi*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wilhelmson, L., Döös, M., Backström, T., Bellaagh, K., & Hanson, M. (under arbete). *Chefspar och ledarduos – en studie av parledarskap. Om faser, arbetssätt och uppfattningar från 14 delande chefer, deras medarbetare och överordnade i Stockholms stad*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.