

# Delat ledarskap – en kompetent relation

Att vara chef och ledare är många gånger ett ensamt arbete. Att vara ensam i bedömningar och beslutsfattande kan vara påfrestande i längden. I ett pågående forskningsprojekt undersöker vi en form av chefskap som, när den fungerar väl, verkar ha möjlighet att motverka baksidorna med utsattheten som chef. Det är så enkelt som att vara två. Två om gemensamma arbetsuppgifter, två om ansvaret, två på samma position. Här ska jag berätta om detta sätt att vara chef på, utifrån fjorton lyckosamt delande chefers egna utsagor om att arbeta tillsammans. Dessa intervjuade chefer var både kvinnor och män, de arbetade både i privat och offentlig verksamhet, alltifrån telecom till äldreomsorg. De hade ansvar för 20 till 200 anställda och de hade lett sina verksamheter tillsammans mellan fem och tolv år, med goda resultat.

Vad är det då som gör skillnaden mot traditionellt enskilt chefskap? Min tes är att det handlar om den styrka det innebär att tillsammans bygga upp vad man kan kalla en kompetent relation. En relation som för med sig personlig utveckling och lärande för cheferna själva, som en bieffekt av sättet att arbeta på. Om man lyssnar till de här cheferna så framträder en bild av vad den kompetenta relationen utgörs av, hur den har vuxit fram och funnit sina former. Bilden är samstämmig, cheferna betonade betydelsen av gemensamma värderingar, av kvaliteten i sin

relation och av sitt sätt att samarbeta i tanke och handling. De berättade om personlig utveckling som ständigt närvarande i det dagliga arbetet.

**De gemensamma** värderingarna var hos chefsparen förankrade i en humanistisk människosyn. De talade om betydelsen av prestigelöshet, ömsesidigt förtroende, lojalitet och generositet sinsemellan. Det var tack vare detta, menade de, som de hade möjlighet att arbeta mot gemensamma mål. Detta förhållningssätt sinsemellan smittade också av sig på hur cheferna organiserade sina verksamheter. De riggade kollektiva samverkansformer för sina medarbetare, med distribuerad ansvarsfördelning och med en utvecklad kommunikativ infrastruktur för möten och samtal. Samtidigt skapade de sina egna arbetsvillkor, de bestämde tillsammans hur de ville agera som chefer och stöttade varandra i det. Därmed kunde de bli tydliga gentemot sin omgivning, menade de, både uppåt gentemot den egna chefen, utåt gentemot kunder/klienter och inåt gentemot medarbetarna.

**De grundläggande** gemensamma värderingarna hade enligt chefsparen

betydelse för möjligheten att utveckla en tillitsfull relation. De hade på eget initiativ sökt sig till varandra, flera av dem hade sett varandra på lite håll i organisationen och känt att ”tänk om vi skulle kunna jobba ihop!”. Sedan menade de också att det tar tid att bygga upp en förtroendefull relation som står stark i både med- och motvind, men när den väl finns där så ger den en styrka att hantera svårigheter, ta initiativ och skaffa sig framförhållning. Cheferna sa också att det samtidigt gällde att inte bli *för* starka tillsammans och därmed slutna, utan att också se till att ha en öppenhet utåt, främst gentemot sin personal.

**Det kan vara lätt** att tro att ett effektivt delat ledarskap innebär ett strikt uppdelat ansvar för olika arbetsuppgifter. I viss mån fördelade de här cheferna olika arbetsområden mellan sig, men behöll samtidigt ett gemensamt övergripande ansvar för helheten. De gick båda in i och ut ur samtliga arbetsuppgifter beroende på situationen och vad som behövde göras. Effektiviteten i att vara två bottnar, enligt min mening, just i det gemensamma ansvaret för helheten. Effektivitet i meningen att vara insatt i verksamheten och kunna ta snabba beslut när så behövs, eller att vara genomtänkt när det behövs. Det finns alltid någon som är lika ansvarig och lika intresserad, som vet lika mycket och som det går att prata med om allt. Det gemensamma ansvaret gav styrka och drivkraft, arbetsglädje och ork, enligt de intervjuade cheferna.

**Vid de tillfällen** då det uppstod problem i att vara chefer ihop så berodde det ibland på att cheferna av någon orsak inte stod lika ansvariga vid varandras sida, eller att den ene gjorde åtaganden som den andre fick ståda upp efter. Då uppstod obalans i samarbetet, med resultat att någon fick dra för stort lass under för lång tid. I något fall hanterade cheferna sådana pro-

blem genom att ta hjälp av en personalkonsulent för att tala om sin relation, i ett annat fall växte ojämlikheten bort allteftersom den mer oerfarna i paret växte med uppgiften. De par som inte berättade om obalans sinsemellan gav intryck av att ha varit jämbördiga, om än komplementära, i erfarenhet och kunskap från början. De fanns också de som sa att de mycket noga såg till att över tid fördela roliga och mindre roliga uppgifter rättvist sinsemellan. Andra orsaker till problem låg utanför chefsparens egen relation, det finns exempel på att de delande cheferna kunde vara rätt beroende av att ha stöd i sitt sätt att arbeta från den egna närmast överordnade chefen. Men så länge deras verksamheter fungerade, med svarta siffror och med frånvaro av personalproblem, så kunde de flesta arbeta vidare på sitt eget sätt. Lagar och regler kunde uppfattas som hinder, särskilt inom offentlig sektor, detta ämne utreds närmare i en rapport från Arbetslivsinstitutet som publiceras under hösten 2005.

**I det vardagliga** samarbetet utvecklade cheferna en komplementaritet där de lärde sig att dra nytta av varandras starka sidor. De beskrev sig som att den ena var mer eftertänksam, noggrann eller analyserande medan den andra var mer våghalsig, snabb eller orädd. Att på det viset avsiktligt dra nytta av sina olikheter menade de gav dem en arbetsrytm av tanke och tempo. Även i sådana uppgifter som strategisk planering eller problemlösning drog de nytta av olikheter sinsemellan, olikheter från tidigare erfarenheter och i varandras sätt att förstå det som händer. Cheferna menade att de genom att utmana varandras förståelse skaffade sig en förmåga att utveckla sina verksamheter. Att kritiskt granska varandras sätt att göra och tänka utgör enligt min mening en god grogrund inte bara för att utveckla verksamheten (vilket ju är syftet) utan innebär också en djupdykning ner i egna föreställningar och

för-givet-taganden som blir synliga, granskade och vid behov även förändrade. Genom tillgången till varandra fick cheferna styrka att ta sig igenom tvivel och osäkerhet och lärde sig att utveckla nyskapande lösningar. De lärde sig att den arbetsamma fasen av kritisk granskning ledde till en gemensam och förbättrad förmåga att leda sina respektive verksamheter. I samspelen kring det gemensamma ansvaret för den gemensamma uppgiften utvecklade cheferna en gemensam kompetens som fanns så att säga emellan dem, ständigt pågående i arbetsvardagens alla göromål. De utvecklades som individer och de utvecklades som team genom att bygga en kompetent relation. Tryggheten i relationen beskrevs av cheferna som att de fick mod att anta utmaningar, att gå egna vägar och att hitta annorlunda lösningar. Förutsättningarna för ett intensifierat lärande hos de delande cheferna var med andra ord dels ett stadigt fundament av gemensamma grundläggande värderingar avseende människosyn och kunskapssyn som gav riktning och ömsesidig tillit, dels en förmåga till öppenhet genom kritisk granskning av såväl det egna som den andres tankesätt.

**Slutligen**, beskrivningen är gjord ur chefernas eget perspektiv. Hur medarbetarna upplever att ha två chefer är något som vi i forskningsprojektet arbetar med att undersöka i skrivande stund. Liksom hur det är att chefa över chefspar.



Text: **Lena Wilhelmson**,  
Forskare på Arbetslivs-  
institutet

#### Lästips

En forskargrupp på Arbetslivsinstitutet studerar fenomenet delat chefs- och ledarskap sedan några år tillbaka. Forskargruppen har fått medel från Vinova för att fortsätta detta arbete och samarbetar

med Stockholms stad i deras satsning på att förnya arbetsformerna för främst enhetschefer. Projektledare är Marianne Döös (mdoos@niwl.se), övriga forskare är Tomas Backström, Marika Hanson, Åsa Hemborg och Lena Wilhelmson.

Följande publikationer har forskargruppen hittills producerat i ämnet:

1. **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.)

2. **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 nr 2003:8* (sid. 323-344). Stockholm: Arbetslivsinstitutet. (I detta kapitel finns en trendspaning om delat ledarskap, man kan bl.a. konstatera att kunskapsläget är bristfälligt men att det finns tillräckligt med lyckade exempel för att man ska kunna säga att arbetsformen fungerar.)

3. **Döös, M., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å.** (2003). Smittande makt – samledarskap som påverkansprocess. *Ledmotiv nr 3/2003*. (Tidskrift som ges ut av CASL vid Handelshögskolan. I denna lilla artikel funderar vi över makt, påverkan och delat ledarskap.)

4. **Döös, M., & Wilhelmson, L.** (2004). Två på chefsstolen – om delat ledarskap. *Chefer & Ledare i vården*, 36(2), 4-9. (Tidskrift som ges ut av Föreningen för chefer och ledare. Denna artikel är en summering av nr 2.)

Under hösten 2005 kommer ytterligare två forskningsrapporter om delat ledarskap att publiceras från Arbetslivsinstitutet. Dels en kartläggning av förekomsten av delat ledarskap i svenskt arbetsliv och dels en som behandlar juridiska aspekter avseende delat ledarskap.

När det gäller ämnet "kompetenta relationer" har Marianne Döös publicerat följande texter:

7. **Döös, M.** (2004). Arbetsplatsens relationik – om vardagens lärande och kompetens i relationer. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 10(2), 77-93. (Tidskrift som ges ut av Arbetsmarknadsstyrelsen och Arbetslivsinstitutet.)

8. **Döös, M.** (2005). Kompetensens livsvillkor – om kompetens och relationik i organisationer. *Synopsis* (7), 1-21. (Tidskrift som ges ut av Statens Kvalitets- och Kompetensråd [www.kkr.se](http://www.kkr.se))

Alla skrifter som är utgivna av Arbetslivsinstitutet kan köpas från institutets förlag: [forlag@arbetslivsinstitutet.se](mailto:forlag@arbetslivsinstitutet.se) Vissa kan också laddas ner via institutets hemsida [www.ali.se](http://www.ali.se). Gå in under Publikationer och där vidare till serien Arbetsliv i omvandling, alternativt serien Arbetslivsrapporter.