

# Kan fler ge mer?

En introduktion till Delat Ledarskap

utifrån forskning och empiri



**DELAT**  
**LEDARSKAP**

av Ulrik Lork och Julius Lundh

September 2014

## **Innehållsförteckning**

<b>1. Sammanfattning</b>	<b>sid. 3</b>
<b>2. Målsättning</b>	<b>sid. 4</b>
<b>3. Vad är Delat Ledarskap?</b>	<b>sid. 4</b>
a. Vad menas med Chefskap respektive Ledarskap?	
b. Vilka olika former av Delat Ledarskap finns?	
c. Hur vanligt är det?	
<b>4. Varför använder man Delat Ledarskap?</b>	<b>sid. 8</b>
a. Vilka anledningar har angetts?	
b. Vilka utmaningar vill man lösa med Delat Ledarskap?	
<b>5. Hur får man Delat Ledarskap att fungera?</b>	<b>sid. 9</b>
a. Ett lyckat exempel	
b. Ett misslyckat exempel	
c. Vilka juridiska hinder är kända?	
d. Vilka grundläggande förutsättningar bör finnas?	
<b>6. Vilka är för- och nackdelarna med Delat Ledarskap?</b>	<b>sid. 15</b>
a. Fördelar med Delat Ledarskap	
b. Nackdelar med Delat Ledarskap	
<b>7. Empiri</b>	<b>sid. 16</b>
<b>8. Referenser</b>	<b>sid. 18</b>

## 1. Sammanfattning

Vi har utforskat Delat Ledarskap genom att sammanfatta svensk forskning och sätta oss in i ledares personliga berättelser om framgångar och motgångar genom djupintervjuer i olika branscher och samarbetsformer. Vår målsättning med denna sammanställning är att den ska fungera som en introduktion till konceptet *Delat Ledarskap*, att förstå vilka svårigheter man kan stöta på samt vilka frukter man kan skörda. Att chefer alltmer delar på ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter är en naturlig utveckling av den ökade pressen och arbetsbelastningen som de möter idag. Anledningar till att börja använda sig av delat ledarskap grundar sig i allt från effektiviseringar i organisationen till en önskan om personlig utveckling på individnivå.

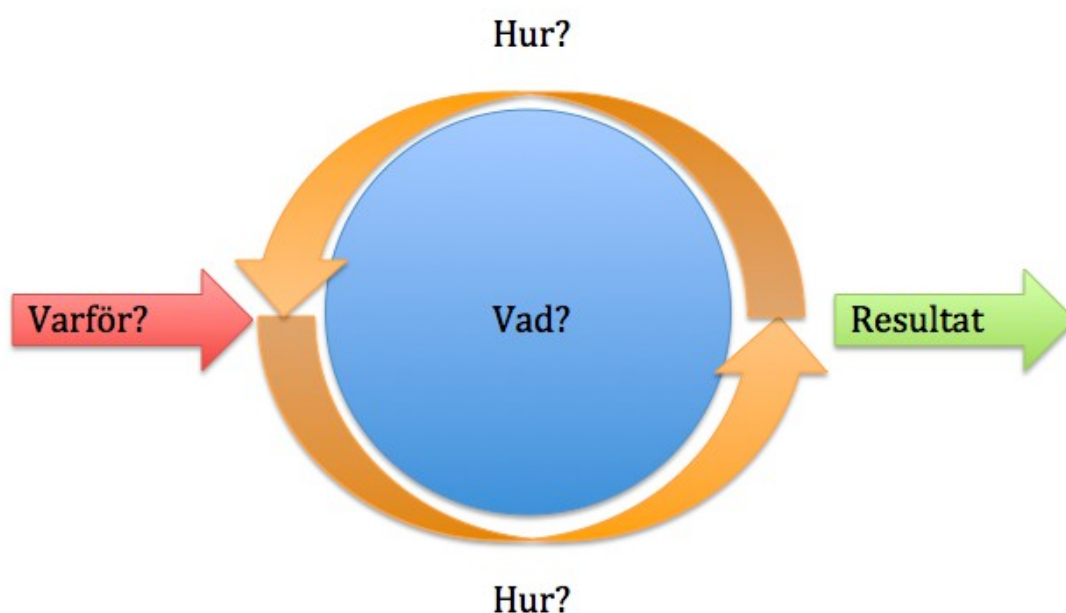
Delat Ledarskap är en framväxande företeelse som har slagit rot i Sverige och är enligt många framtiden inom ledarskap även om det fortfarande finns osäkerheter om i vilken utsträckning det kommer att ske. Det finns i dagsläget ingen definitiv modell för att formulera vilken verksamhet och person som ska ha respektive form av delat ledarskap. Det som har visat sig både från empiri och teori är att det finns några förutsättningar som underlättar att nå ett väl fungerande delat ledarskap. Kommunikation, prestigelöshet, ömsesidigt förtroende samt ett gemensamt *vad* och ett gemensamt *hur* är några av de grundläggande faktorer som kan få det att bära eller brista. Delat ledarskap är nämligen i sig är ingen framgångsfaktor, fördelarna finns i *hur* man delar sitt ledarskap. Det är därför viktigt att ständigt utvärdera och utveckla sitt samarbete. Att det delade ledarskapet får stöd i sin organisation är ännu en framgångsfaktor och skapar den trygghet som är nödvändig för att få samarbetet att fungera så bra som möjligt.

Delat ledarskap är idag mycket vanligare än vad vi hade kunnat tro. År 2005 ansåg sig 41% av Sveriges chefer att de befann sig i någon form av delat ledarskap. Om motsvarande siffra gäller idag skulle det innebära att 87 500 personer i Sverige delar ledarskap på arbetsplatsen om man endast räknar de som formellt anses vara chefer. Det finns skillnader i hur delande ledare väljer att samarbeta och i vilken omfattning. En generalisering av de olika samarbetsformerna ger fyra huvudsakliga samarbetsformer; Samledarskap, Skuggledarskap, Funktionellt delat ledarskap och Övriga. Det finns dessutom ett antal juridiska omständigheter och hinder som påverkar valet av form och behöver tas i beaktande.

Delat ledarskap återfinns i många olika former och det finns inget som är rätt eller fel, utan det är kombinationen av verksamheten och samarbetet mellan de delande ledarna som avgör resultatet. Med många osäkra faktorer inom området har det från empirin framkommit att ett stöd från en utomstående mentor eller coach är av stort värde. Det förefaller klokt att låta en utomstående få inblick för att hjälpa samarbetet att komma på rätt spår, katalysera utvecklingen och underlätta utvärderingen av det delade ledarskapet.

## 2. Målsättning

Målsättningen med denna sammanställning är att förmedla en förståelse för vad konceptet Delat Ledarskap innebär samt vilka för- och nackdelar ett delat ledarskap kan medföra. Därför har vi samlat information från akademisk litteratur, empiri och egna efterforskningar för att göra en grundläggande sammanställning på denna framväxande organisatoriska företeelse. För att förklara ämnet genomgående börjar vi med att förklara vad delat ledarskap är och hur vanligt det är i Sverige. Vi fortsätter med att beskriva varför organisationer börjar använda sig av delat ledarskap. Sedan ger vi exempel på hur det kan användas och avslutningsvis presenterar vi de lärdomar man har kunnat dra från tidigare delade ledarskap.



## 3. Vad är Delat Ledarskap?

Ordet *delat* är ett tvetydigt ord och kan antingen betyda gemensamt eller uppdelat. Detta passar väldigt bra då fokus kan läggas på vilka ansvar/befogenheter och arbetsuppgifter som två eller fler personer antingen delar upp eller som de har gemensamt. Delat Ledarskap användes redan av de gamla romarna med det främsta syftet att undvika maktmissbruk men sedan början av 1800-talet och industrialiseringen har det istället vuxit fram en kultur som förespråkar en ensam stark ledare. Detta synsätt håller däremot på att förändras, inte minst bland yngre ledare.

Delat Ledarskap är en företeelse som delvis har vuxit fram för att det har skett effektiviseringar i arbetslivet och det därmed förväntas mer av en chef idag. När chefer delar ledarskapet innebär det att de delar ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter i någon utsträckning. 2005 gjordes en undersökning [www.delatledarskap.se](http://www.delatledarskap.se)

på uppdrag av Arbetslivsinstitutet som visade att det var 41 % av Sveriges chefer som delade sitt ledarskap, antingen formellt eller informellt

#### a. Vad menas med Chefskap respektive Ledarskap?

*Chefskap* är något som lätt kan förväxlas med *Ledarskap* och de används därför ofta "felaktigt" som synonymer. En chef har fått sin makt från en överordnad i sin organisation och har därmed tagit på sig som arbetsuppgift att ta verksamheten i en, för organisationen, gynnsam riktning. Detta handlar oftast om förvaltande, administrativa och ekonomiska uppgifter. För att säkerställa dessa brukar målstyrning och kontroll ingå som instrument.

Till skillnad från chefskapet så innebär *ledarskapet* en mer informell roll som präglas av kommunikation och att utöva inflytande för att få uppdrag utförda av andra människor. Det krävs allt oftare av chefer idag att ta på sig både chefskapet och ledarskapet samt operativa arbetsuppgifter vilket ofta har lett till stora arbetsbördor och minskad tillgänglighet. Dessutom förväntas många chefer även organisera goda förutsättningar för utveckling och kompetens för medarbetarna vilket kräver just en närhet och förståelse för medarbetarna. Medarbetarnas krav, förväntningar och behov blir allt svårare för vissa chefer att tillgodose, speciellt när de är ensamma om ledarskapet.

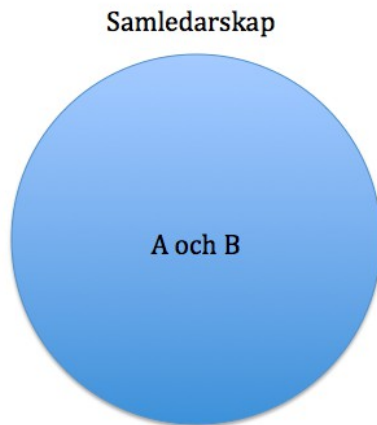
#### b. Vilka olika former av Delat Ledarskap finns?

Beroende på i hur stor utsträckning chefer delar sitt ledarskap antar det olika former. Samarbeten mellan chefer skiljer sig åt och består ofta av blandformer men det går att göra en bedömning genom att titta på hur cheferna delar på formellt ansvar och befogenhet samt hur deras arbetsuppgifter är uppdelade. Det finns fyra typiska definierade former av delat ledarskap; Samledarskap, Skuggledarskap, Funktionellt delat ledarskap och Matrisledarskap/Fördelat ledarskap.

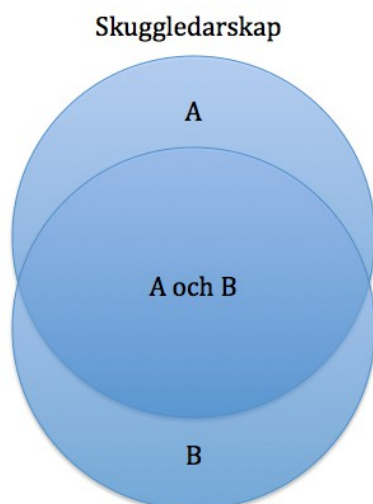
Nedanstående tabell summerar formerna enligt uppdelning mellan uppgifter och ansvar.

<b>Gemensamt eller uppdelat</b>	<b>Arbetsuppgifter gemensamma</b>	<b>Arbetsuppgifter uppdelade</b>
<b>Ansvar och befogenheter gemensamt</b>	Samledarskap	Funktionellt delat ledarskap
<b>Ansvar och befogenheter uppdelat</b>	Skuggledarskap	Övrigt, t.ex. matrisledarskap och fördelat ledarskap

**Samledarskap** återfinns i sin renaste form då ledarna har helt gemensamma arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter, d.v.s. när det inte finns någon uppdelning mellan ledarna, varken formellt eller i praktiken. Ibland händer detta efterhand, d.v.s. att det sker en formalisering allteftersom. Ett exempel på detta återfinns i fotbollsvärldens duo Lars Lagerbäck och Tommy Söderberg, även kända under namnet Lars-Tommy. De delade ledarskap som förbundskaptener från 1994 men till en början var Tommy formellt överställd Lars. Det skedde dock en formalisering och år 2000 var de fullständigt likställda, formellt sett och även i praktiken.

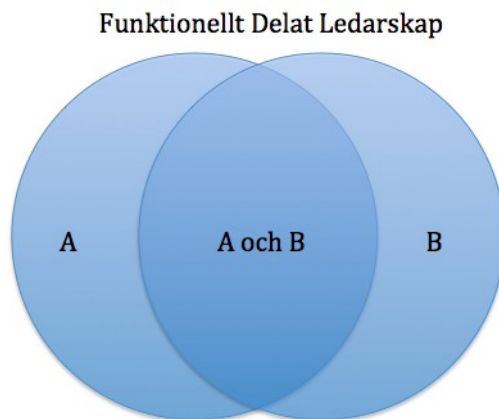


**Skuggledarskap** är i många fall snarlikt samledarskap med skillnaden att ledarna inte är likställda, utan ansvar och befogenheter är formellt sett fördelat. Ytterligare ett exempel från fotbollens värld är Sven-Göran Eriksson och Tord Grip. Sven-Göran blev frontfiguren och Tord höll sig mer i bakgrunden fastän de informellt hade gemensamma arbetsuppgifter och enligt dem själva arbetade tätt ihop.



**Funktionellt delat ledarskap** innebär att ledarna har gemensamma formella ansvar och befogenheter men uppdelade arbetsuppgifter. Det klassiska är hierarkiskt likställda chefer som arbetar inom olika områden men fortfarande har gemensamma ansvarsområden. Ett exempel är då två personer som

arbetar på olika enheter har gemensamma medarbetare. Om kommunikation och samarbete växer fram mellan dessa ledare är det ett exempel på en framväxt av funktionellt delat ledarskap.



**Matrisledarskap** och **Fördelat ledarskap** är de former av delat ledarskap som även i sin renaste form innebär minst samarbete. Här delar ledarna varken arbetsuppgifter eller formellt ansvar och befogenheter i någon större utsträckning. Dessa samarbetsformer innebär främst en framstående kommunikation mellan ledarna medan ansvar och arbetsuppgifter skiljer sig. Inom matrisledarskap kan indirekt ansvar sammanfalla mellan ledarna, till exempel mellan en personalansvarig och en projektledare som arbetar med samma personal i projektet. Fördelat ledarskap innebär snarare att uppgifter delegeras vilket utgör en mer hierarkisk form.

**Matrisledarskap** återfinns ofta i matrisorganisationer då en projektledare behöver samarbeta med en personalansvarig som är ansvarig för medarbetarna som ingår i projektet.

**Fördelat ledarskap** återfinns i de fall då det finns ett nära samarbete mellan den som delegerar uppgifter och den som får dessa uppgifter. Ett exempel är en kontorschef som delegerar uppgifter till någon medarbetare.

Utöver denna fördelning av ledarskapsformer talar man också om **äkta och oäkta dubbelkommando** vilka berör beslutsfattandeprocessen mellan ledare. Äkta dubbelkommando utövas då det finns fullständig likställighet mellan ledarna och beslut fattas gemensamt, det sammanfaller ofta med samledarskap. Oäkta dubbelkommando utövas däremot endast då en ledare har befogenheten att fatta beslutet men det finns en föreliggande dialog mellan ledarna i beslutsprocessen.

### c. Hur vanligt är Delat Ledarskap?

Idag hittar man delat ledarskap i alla olika sorters branscher och i mycket större utsträckning än vad man kanske skulle tro. I Arbetslivsinstitutets undersökning från 2005 fann man att det är ungefär 15% av Sveriges chefer som formellt delar ledarskap och ytterligare 26% som gör det informellt. Av alla Sveriges chefer är det 5% som utövar *samledarskap*, vilket kan ses som den mest långtgående samarbetsformen mellan ledare. Totalt sett fanns det 2012 ungefär 213 000 chefer i Sverige (SCB, 2013). Om vi förutsätter att procentsatserna är desamma idag innebär det att det finns ungefär 11 000

chefer som utövar samledarskap och cirka 87 500 personer som totalt delar ledarskap som chef. Även om det förekommer i alla branscher så är det vanligare i vissa branscher. Det vanligaste är inom personalintensiv service och inom välfärdssektorn. Det sker oftast på medelstora och små arbetsplatser. Även om det oftare är formellt beslutat inom offentlig sektor är delat ledarskap lika vanligt inom privat sektor. Delat ledarskap förekommer oftast mellan två personer men förekommer även i tripplar och kvartetter.

Enligt SCB var det totala antalet chefer i Sverige 2012 drygt en tredjedel kvinnor. Det kan jämföras med början av 2000-talet då ungefär en fjärdedel av alla chefer var kvinnor. Det finns idag en föreställning att kvinnor delar ledarskap mer än män, vilket inte stämmer. Det är lika många kvinnor som män som delar ledarskap i förhållande till det totala antalet manliga respektive kvinnliga chefer.

Delat ledarskap finns alltså i hela Sverige men det används av chefer ibland andra benämningar för det såsom; parledarskap, delat chefskap, ledningsgrupp, chefsteam och chefsgrupp. I många fall används verksamhetsspecifika benämningar såsom; rektorsteam, redaktionsledning, produktionsplanering och klinikledning.

#### **4. Varför använder man Delat Ledarskap?**

Det kan finnas många bakomliggande orsaker till varför organisationer börjar använda sig av delat ledarskap och utfallen kan skilja sig avsevärt. Vanligtvis grundar det sig på antingen organisations- eller ledarnivå. I näringslivet sker det konstant förändringar och dessa omställningar ställer krav på chefer och medarbetare. Beroende på bransch och arbetsklimat måste företag vara beredda på olika sorters förändringar. Det finns dessutom en trend som visar på att chefer får allt större ansvar och komplexa arbetsuppgifter. Det skiljer sig varifrån initiativet till delat ledarskap kommer ifrån; antingen från organisationen som anpassar sig efter behov och önskemål eller från cheferna själva som anser det vara en lovande lösning att ha ett formellt delat ledarskap.

##### **a. Vilka anledningar har angetts?**

En vanlig anledning för chefer som delar samma arbetsuppgifter är att de kan samordna och bolla idéer. De har då fått en större gemensam personalgrupp som gör det lättare att fördela arbetsuppgifter vid sjukdomar. Det är vanligt att delat ägarskap ofta leder till ett delat ledarskap. Det är många chefer som anser att det underlättar att balansera privat- och arbetsliv om man delar på uppgifterna. Ibland är det ledningen som bestämmer att det krävs att två eller fler delar på en post, från chefers perspektiv anses det vara en trygghet att inte vara ensam. Det upplevs som en fördel att kunna utnyttja de skalfördelar man får samtidigt som man då får tid att finnas där för personal och dessutom ha roligare på jobbet. Det händer även att en medarbetare vill ha möjligheten att utvecklas vid sidan av någon annan. Fördelar finns i att utnyttja delade ledares spetskompetenser så att de



kompletterar varandra. Den vanligaste orsaken på individnivå är att arbetsbelastningen har blivit för hög för en person och det krävs hjälp.

### **b. Vilka utmaningar vill man lösa med Delat Ledarskap?**

Arbetsbelastningen är det som oftast brukar anses vara den stora utmaningen att komma över. Det kan bero på att man har för lite tid att själv leda ett projekt, att nedprioriterade arbetsuppgifter lider för mycket eller att chefen helt enkelt inte orkar med allt själv. I dessa fall är det ofta chefen själv som har initierat dialog om delat ledarskap. Delat ledarskap kan också uppstå genom att det finns redan existerande avtal som kräver att två personer delar, t.ex. om en chef kommer tillbaka på deltid från sjukskrivning och ersättaren är kvar. Det kan även handla om att olika avdelningar måste upprätthålla en gott samarbete och ett delat ledarskap blir då ofta en naturlig lösning.

## **5. Hur får man Delat Ledarskap att fungera?**

Delat ledarskap i sig är ingen framgångsfaktor, fördelarna finns att hitta i *hur* man delar sitt ledarskap. Det är därför viktigt att ständigt utvärdera och utveckla sitt samarbete.

### **a. Ett lyckat exempel**

Sällan får man höra om de lyckade och välfungerande delade ledarskap som finns eftersom de ofta hålls inom den egna organisationen. Emellanåt får man via media höra om framgångsrika ledare som delar på ansvaret men oftast är det inom för allmänheten intressanta ämnen som sport, kultur och politik. Ett delat ledarskap med två chefer, vi kallar dem här för Maj och Nora, som gemensamt leder en förskoleverksamhet är ett exempel som visar på många av de vanliga framgångsrika kännetecknen av ett delat ledarskap.

Maj och Nora arbetar tätt ihop i ett samledarskap och har varit konsekventa i att organisera verksamheten för att alla ska få och även känna att de får ansvar och inflytande. Delat ledarskap genomsyrar hela verksamheten och medarbetarna arbetar med det sinsemellan också. Det finns ungefär 50 medarbetare på deras förskolor i Stockholms förorter. Maj och Nora har systematiserat möten och kommunikation i utvecklingssyfte både för medarbetare och för sig själva. Detta används även för ett konstant utvecklande av verksamheten och barnen. Det delade ledarskapet har även visat fördelar som ekonomisk stabilitet genom att de kan ha en dubbelt så stor gemensam enhet och samordna administrativa uppgifter. De känner även att de har ett ökat handlingsutrymme. För att kontrollera och säkerställa att verksamheten fungerar väl använder de sig av enkäter för personal och kunder. De ser det som sin huvuduppgift att driva och utveckla verksamheten samt att hålla de ekonomiska ramarna, och givetvis att de gör allt detta tillsammans.

Formellt sett är de likställda och har ett gemensamt ansvar för verksamheten men informellt sett har de delat upp en del ansvar som ekonomi och pedagogik, helt utifrån deras specifika

spetskompetenser. Däremot informerar de varandra och fattar beslut tillsammans. De har ett avsatt möte varje vecka där de reflekterar över och diskuterar den gångna veckan. Formellt sätt kan de båda skriva under allt men de viktigaste pappren skriver de båda på. För att få det juridiskt korrekt är de formellt ansvariga för var sin avdelning på de olika förskolorna men det har mindre praktisk betydelse.

Maj och Nora tipsar om att i början av ett delat ledarskap grundligt diskutera igenom grundläggande saker som värdegrundsfrågor, människosyn, mål och vad man vill med verksamheten. Detta är ett vanligt tips från chefer som delar ledarskap. Dessutom gäller det att vara tydlig med vad man tänker och hur man strukturerar upp arbetsuppgifter. Det är vidare viktigt att visa utåt att man är likvärdiga chefer och att det inte finns någon poäng för medarbetare eller kunder att gå bakom ryggen på den ena eller den andra chefen.

Fastän Maj och Nora inte kan medverka på operativ nivå på samma sätt som när verksamheten var mindre försöker de sätta sig in i det dagliga arbetet och har en öppen dialog med medarbetarna. De menar också att eftersom de är två har det skapats mycket utrymme för att skratta och ha roligt. Under möten med personalen kan de öppet visa att de tycker olika, för det är något de vill att även personalen ska kunna göra.

Nyckelorden kan man sammanfatta som tydlighet, öppenhet, gemensam utveckling, allas lika värde och vara väl insatt. Dessa är deras framgångsfaktorer.

## **b. Ett misslyckat exempel**

På samma sätt som det är viktigt att titta på lyckade exempel är det lärorikt att undersöka de gånger ett delat ledarskap inte lyckats lika bra för att kunna lära sig och kunna undvika de vanligaste fallgroparna i framtiden. I detta exempel ville intervjupersonen inte nämnas vid namn eller offentliggöra vilken verksamhet hon arbetade på. Vi kallar henne Anna och vill nämna att återberättelsen enbart bygger på Annas version av samarbetet och mindre detaljer är ändrade för att inte av misstag offentliggöra personligt känslig information.

Anna var personalansvarig och under ett år innan hon ingick ett delat ledarskap stöttade hon Sofie som var chef på enheten. När Sofie skulle gå ner till 50% i arbetstid framgick det att det krävdes hjälp för att det alltid skulle finnas någon chef på plats. I samma veva beslutades det att enheten skulle flyttas till en geografiskt ny plats om 1,5 år. Medarbetarna betonade att det under den här perioden behövdes någon som kunde dela bördan med Sofie för att flytten skulle fungera smidigt. Annas och Sofies chefer föreslog då att Anna och Sofie skulle dela ledarskapet under den här processen, vilket de båda gick med på. De kände till varandra sedan tidigare samarbete och fick nu en formellt likställd chefsroll.

Till en början upplevde Anna och Sofie den typiska smekmånadsperioden under vilken samarbetet fungerade enkelt. De satte sig ned och diskuterade igenom vem som skulle göra vad men redan i den [www.delatledarskap.se](http://www.delatledarskap.se)

här fasen kände Anna att hon var den som kom in i befintlig verksamhet och därmed borde anpassa sig. Hon liknade det vid att flytta in hos någon annan, hon ville inte trampa Sofie på tårna. Sofie ville ha ansvaret för ekonomi och kultur medan Anna fick ta ansvaret för "allt annat". Från organisationen fick de stöd i form av schemalagda möten med en psykolog som skulle hjälpa dem att hitta problemen i deras samarbete för att kunna lösa dessa. Medarbetarsamtal och lönesamtal skulle de sköta tillsammans men resten var uppdelat. De bestämde också att de skulle hålla en öppen och kontinuerlig dialog med varandra.

Efter första perioden började Anna tycka att Sofie var opålitlig; de kunde bestämma en sak mellan dem på ett möte men som snabbt kunde ändras direkt efter att mötet var slut, utan att Anna blev informerad om det. Detta var roten till deras problem då Anna kände sig osäker i sin roll som ny och inte vågade säga ifrån till en början. När hon väl gjorde det så löste de problemen men det återgick snabbt till det ursprungliga beteendet hos Sofie. Detta skapade en osäkerhet hos medarbetarna eftersom det uppstod kontraorder och de inte visste vem de skulle följa. På grund av bristande samsyn mellan Anna och Sofie upplevdes det också att medarbetarna kunde välja det beslut som passade dem bäst. Även om Anna hade samarbetat med Sofie tidigare och anade vilka problem som kunde uppstå ansåg hon det tufft när de farhågor hon hade haft besannades.

Anna upplevde Sofie som prestigefull och inte särskilt öppen för att ta del av Annas kompetens. Anna hade förståelse för Sofie som hade mycket tryck på sig både inifrån och utifrån organisationen med tanke på flytten. Det yttre hotet gjorde att Sofies beteende eskalerade och de började arbeta åt olika håll och samarbetet försvagades. Det som höll dem samman var det gemensamma målet att flytten skulle bli av, vägen dit var de däremot inte ense om. Anna började gå direkt till sin chef för att få igenom beslut utan att prata igenom det med Sofie och Sofie gjorde likadant.

Under deras chefshandledning talade de mer om enstaka händelser istället för att utvärdera samarbetet i stort och även om de kunde hitta problemen lyckades de sällan komma fram till hållbara lösningar. Utöver chefshandledningarna hade Anna och Sofie inga schemalagda möten utan de skedde mer sporadiskt i mån av tid. De nådde slutligen målet och efter att flytten var klar blev Anna tillfrågad ifall hon ville fortsätta dela men hon tackade då nej.

En stödfunktion liknande chefshandledningen är ett måste för Anna ifall hon skulle dela ledarskap igen. För Anna hänger det mycket på att man i början måste ha mycket tid att lära känna varandra och sedan kontinuerligt ha planerade möten. Om möjligt ska man lära känna varandra innan man går in i samarbetet. Hon hade gärna velat veta vilka fallgropar som är vanliga att falla i för att lättare kunna undvika dem och istället förebygga dem. En svårighet som Anna upplevde med delat ledarskap var att det var väldigt mycket mer relationsbyggande i jämförelse med om man är ensam ledare. Man är alltid minst tre i varje relation då den andra ledaren också ska räknas in i varje relation. Problemet Anna såg var vem hon skulle prioritera i de olika fallen; sig själv, Sofie eller medarbetaren. Hon skulle aldrig tacka ja till ett delat ledarskap med ett förutbestämt slutdatum igen då det kan begränsa hur mycket hjärta man lägger på samarbetet.

Anna anser att hon har lärt sig att ha is i magen och våga säga ifrån. Det tycker hon är ett måste för att delat ledarskap ska fungera och att ledarna ska vara likställda, både utåt och inåt i organisationen. Det krävs också en kontinuerlig dialog som genomsyras av respekt. Hon hade uppskattat kontinuerlig feedback från medarbetarna om deras synpunkter på ledarnas samarbete, framförallt i början. Vidare vore det bra med någon utifrån som kan hjälpa till att upptäcka fallgropar och leda dem i rätt riktning.

Som delande ledare tycker Anna att prestigelöshet är viktigt och att man därtill har en god självkännet som gör att man vågar ta hjälp av varandra. Pengar är alltid en viktig aspekt och att då veta vad man har mandat att bestämma över. Slutligen tyckte Anna att det är viktigt att inte ha ansvaret för alltför många medarbetare, för även om man kan vinna lite tid i många frågor på att vara två så kommer personalfrågor alltid att ta mycket tid. Den största fördelen Anna ser med delat ledarskap är att man kan utnyttja en breddad kompetens eftersom hon anser att en chef ofta inte kan göra allt.

### **c. Vilka juridiska hinder är kända?**

Det initiala man behöver tackla när man ska ingå i ett delat ledarskap är grundläggande juridiska frågor. Det finns fall som på grund av lagstiftningar kan vara svåra att komma runt. Dessa gäller den högsta chefen av en organisation och innebär att denne måste vara ensamt ansvarig för sin position och kan därmed inte formellt dela ledarskapet. Detta gäller enligt skollagen för skolrektorer/förskolechefer, enligt aktiebolagslagen för verkställande direktörer och enligt högskolelagen för högskolerektorer (2 kap. 9 § SKOLFS; 8 kap. 27 § ABL; 2 kap. 3 § HL). Dessa ledare kan däremot delegera ansvar och uppgifter men står alltid för det yttersta operativa ansvaret. Det är vidare möjligt att ha flera skolrektorer eller förskolechefer men det får endast finnas en per skolenhet vilket innebär att en elev endast får ha en ansvarande rektor (Skolverket, 2013).

I andra fall kan man ha gemensamt ansvar men det kan behöva regleras innan. Ett exempel är om ett arbetsavtal direkt strider mot delat ledarskap. Detta går oftast att ändras ifall alla parter är beredda att gå med på ändringen.

Ett annat juridiskt problem kan påträffas då en chef delegerar till samledare och det finns en oklarhet kring vem som är ytterst ansvarig. Om det då sker ett brott mot lagstiftningen kan överställd chef som delegerade uppgiften/ansvaret riskera att drabbas av sanktion, något som i flesta fall inte hade riskerats ifall delegeringen hade skett till en enstaka person. Detta motverkas lättast genom kommunikation och tydlighet. Dessutom finns det oftast inte större risk att två eller fler samledare skulle handla sämre än en enstaka chef vilket betyder att risken för sanktion inte ökar, endast oklarheten kring vem som riskerar att drabbas av den.

Det talas ofta om att man inom kommunen måste dela ut ansvaret för specifika uppgifter, t.ex. en arbetsmiljöansvarig. Detta ansvar kan man ha gemensamt med andra och det finns till och med möjligheter att via avtal reglera att inga beslut får tas utan allas godkännande.

Nedan finns en sammanställning av juridiska problem och möjliga lösningar:

Juridiska Problem	Lösningförslag
Högsta chef måste vara ensamt ansvarig. Får t.ex. högst finnas en VD enligt aktiebolagslagen.	Kan delegera uppgifter och delegeringarna i sig kan vara uppdelade. Ytterst ansvar kommer alltid att ligga på chefen.
Det får endast finnas en rektor eller förskolechef per skol-/förskoleenhet enligt skollagen.	Olika rektorer på olika skolenheter. Ansvar och arbetsuppgifter kan delegeras till ledningsgrupper.
Arbetsavtal kan strida emot uppdelning av arbetsuppgifter.	Parterna kan enas om ändringar i befintliga avtal.
Arbetsuppgifter kan fördelas men inte sanktioner. Vid otydlighet om vem som är ansvarig blir överställd chef ansvarig.	Kommunikation och tydlighet. Två eller fler chefer kommer utföra arbetsuppgiften minst lika bra som en chef, därmed ökar inte risken för sanktion.
Måste inom kommun ofta dela ut ansvar för specifika uppgifter (arbetsmiljö, etc.)	Flera stycken kan dela på dessa uppgifter. Det kan t.o.m. specificeras att beslut inte kan tas utan de andra samledarnas medtycke.

#### d. Vilka grundläggande förutsättningar bör finnas?

För att få det delade ledarskapet att fungera krävs det i nästan alla fall att ledarna känner sig trygga i sitt samarbete. Detta grundar sig i stort sett på tre pelare; **förtroende**, **prestigelöshet** och **gemensamma värderingar**. Allt måste inte vara perfekt men det bör finnas en stabil grund som grundar sig på kommunikation och en ömsesidig strävan att få samarbetet att fungera bra.

Genom att ha en inledande dialog och hålla den öppen därefter möjliggör att man kan tydliggöra vilken typ av samarbete man vill ha tillsammans. Man måste absolut inte dela upp alla arbetsuppgifter och ansvar men det måste vara tydligt vad som är gemensamt och vad som är uppdelat. Otydlighet anses som ett av de största orosmomenten och det är därför kommunikation betonas till en sådan hög grad. Början av ett delat ledarskap präglas av att ledarna försöker hitta sina roller och det är viktigt att strukturera detta efter sina egna kompetenser och önskemål istället för att använda ärvda system.

Det är vanligt att chefer som delar ledarskap anser att gemensamma grundläggande värderingar är en viktig förutsättning för att få ett samarbete att fungera. Det är nära kopplat till förtroende och baseras till stor del på hur man vill bemöta människor och vad man vill med verksamheten. Som vi såg i fallet

med Anna och Sofie märkte de först efterhand att de var på väg i olika riktningar vilket undergrävde deras förtroende för varandra. Då hade de kunnat diskutera igenom dessa frågor för att hitta en gemensam värdegrund.

Om man inte har tacklat de grundläggande juridiska frågor som berör samarbetet kan det uppstå otydligheter och ojämn maktbalans, vilket lägger en grund för prestigekamp och rivaliserande. Genom att konstant ha en öppen dialog, vilket kan anses tidskrävande, tillåter det att cheferna istället snabbt kan ta beslut på egen hand eftersom de vet vad den andra och de själva vill med verksamheten. Fysisk närhet ska inte underskattas; det är lättare att kommunicera om man sitter på arbetsplatser nära varandra, vilket också underlättar vid tidsbrist.

Solidaritet är viktigt om man vill få till ett bra samarbete. Detta kan uppnås genom att formalisera det som redan finns i praktiken så att det inte uppstår en ojämn maktbalans. Utöver det blir det roligare att arbeta ihop ifall man delar upp de mer eftertraktade arbetsuppgifterna någorlunda lika. När cheferna är solidariska mot varandra ökar också flexibiliteten eftersom beslut kan tas på egen hand utan att den andra chefs position undergrävs.

Gemensamhet är ett ledord. Som delande chef är man i ett samarbete oavsett om man vill eller inte och det är viktigt att alla parter känner sig delaktiga. För att få det att fungera måste man skapa ett gemensamt *Vi* men utan att det blir ett "vi mot dem" gentemot de andra på arbetsplatsen. Därför är det viktigt att upprätthålla en bra kommunikation med medarbetarna och därtill ökar det tydligheten om vem de ska vända sig till i olika situationer. Om det uppstår konflikter eller skilda intressen är det klokt att hantera dem tidigt för att undvika ännu svårare situationer längre fram. Om man väntar för länge med att hantera en konflikt kan det utvecklas bortom kontroll. Prestigelösheten och förtroendet spelar en stor roll för att lösa konflikterna genom att våga kritisera eller ge feedback och genom att man kan ta till sig det som kommunicerats.

## **6. Vilka är för- och nackdelarna med Delat Ledarskap?**

Vi har nu diskuterat vad delat ledarskap är, varför man börjar använda det och gett några tips och råd om hur man gör det. I detta avsnitt kommer vi gå igenom vad man faktiskt kan få ut av att ha ett delat ledarskap. Det är viktigt att tänka på att varje person, organisation och samarbete skiljer sig åt och resultaten av delat ledarskap kommer bero på kombinationen av dessa. Därav är detta en generalisering av de **vanligaste** för- och nackdelarna som chefer i delade ledarskap har upplevt.

### **a. Fördelar med Delat Ledarskap**

Den vanligaste upplevda fördelen är att man tillsammans tänker bättre, d.v.s. att man har ett bollplank och lättare kan resonera sig fram genom att dra nytta av varandras tillsammans breddade kompetens, kontaktnät och erfarenheter. Det framgår att det är ungefär lika vanligt att delande chefer anser sig

tillsammans vara bättre på att lösa problem med mer genomtänkta beslut, med den enkla anledningen att "två ser mer än en". Att lätta på bördan och ansvaret är som väntat en genomgående fördel enligt delande chefer och att dessutom få stöd och trygghet anses vara viktigt. Många tycker även att det är skönt att ha någon som kan hoppa in ifall man är borta. Bättre verksamhetsresultat och högre tillgänglighet bedöms också vara resultat av delat ledarskap. Slutligen är den egna utvecklingen och den ökade arbetsglädjen erfarna fördelar av att chefer delar ledarskap.

Genom att man kan dela upp arbetsuppgifterna sinsemellan kan cheferna göra det de är bäst på och det de anser vara roligast. När ledarna får fokusera på roligare arbetsuppgifter och kan ge varandra personligt stöd ökar arbetsglädjen. När ansvaret är gemensamt känner ledarna en mindre press och ett ökat självförtroende vilket också bidrar till ökad arbetsglädje. Att kunna "bolla idéer" är en av de vanligaste fördelarna chefer uppger och därigenom hitta innovativa lösningar och se saker från ett nytt perspektiv. Cheferna kan även ge varandra inspiration och "trigga" varandra att uppnå utsatta mål. Ett prestigelöst och förtroendefullt samarbete möjliggör även värdefull feedback, vilket lägger en grund för både personlig och professionell utveckling. Ett nära samarbete där ledarna är väl insatta i varandras arbete kan betyda att de kan stötta varandra på ett effektivt sätt då problem eller utmaningar uppstår. Organisationen blir dessutom inte lika beroende av en ledare. På samma sätt finns det en ökad tillgänglighet vilket minskar osäkerheten på arbetsplatsen och kan bidra till ökad effektivitet eftersom medarbetarna lättare får kontakt med en av ledarna.

## **b. Nackdelar med Delat Ledarskap**

Givetvis finns det saker som kan brista med Delat Ledarskap och beroende på *hur* man implementerar det delade ledarskapet kan det resultera i negativa följder. I de flesta fall går det att motverka genom bra kommunikation och därigenom etablera de tre grundläggande pelarna **förtroende**, **prestigelöshet** och **gemensamma värderingar**.

Om inte ledarna har kommunicerat sina gemensamma grundläggande värderingar tillräckligt eller helt enkelt tycker för olika kan det vara svårt att hitta gemensamma mål. De flesta chefer anser att det inte är bra att kompromissa, vilket förtydligar bilden av att de gemensamma värderingarna kan få samarbetet att bära eller brista. Ifall värderingarna skiljer sig åt och man inte får kompromissa kan det leda till tidskrävande beslutsfattande och missnöjdhet. Det kan uppstå konflikter om cheferna har allt för olika visioner eller olika ledarstilar. Om det inte skapas förtroende eller tillit mellan cheferna kan det leda till att de går bakom ryggen på varandra och tar beslut utan den andras medtycke. Vi såg detta i fallet med Sofie och Anna när de började göra saker på egen hand eftersom de inte hade förtroendet för varandra.

Om inte kommunikationen är tydlig och utförlig kan det uppstå missförstånd och otydligheter både sinsemellan och mot medarbetarna. Att man inte själv kan ha total kontroll över läget anses av många chefer som en nackdel och kan leda till att det kan vara svårt att få en helhetssyn på verksamheten.

Om prestige förekommer kan det skapas en rivalitet mellan ledarna som kan utvecklas till en onyttig konkurrens. Är dessutom ledarskapet informellt och de inte är formellt likställda kan det utvecklas en missnöjdhet på grund av löneskillnader eller en ojämn maktbalans. Om man har två chefer ska organisationen också betala två chefslöner. Däremot finns det inget som visar på att det faktiskt är dyrare eftersom man annars antagligen hade haft en extra medarbetare eller extern resurs som istället hade skött många av uppgifterna.

## 7. Empiri

Vem som passar i ett delat ledarskap beror på kombinationen av personer och organisation. Först måste cheferna fungera ihop, bestämma hur de ska arbeta tillsammans och sedan krävs det att ett sådant samarbete både formellt och informellt accepteras på arbetsplatsen. Människor är olika och det är inte alltid möjligt att få det att fungera men med öppenhet, tydlighet och vilja kommer man långt. Under tiden som vi har sammanfattat forskningen på ämnet *Delat Ledarskap* har vi genomfört 8 intervjuer med personer som delar ledarskap i olika samarbetsformer och organisationer. Genom dessa djupintervjuer har vi fått förstahandsinformation och en djupare förståelse för både ämnet i sig samt en inblick i delande ledares tankar om deras samarbete. Intervjuerna var djupgående och de åtta intervjupersonerna arbetar alla inom olika verksamhetssektorer vilket har gett en bra spridning samt hjälpt oss att förstå mer specifika situationer. Intervjupersonerna var 35-65 år gamla och hade 1,5-16 års erfarenhet av delat ledarskap.

Målet med våra egna empiriska efterforskningar var att fastställa om det som finns i litteraturen överensstämmer med vår verklighet samt att ta del av förstahandsinformation för att skapa vår egen uppfattning. Våra resultat från intervjuerna stämmer bra överens med det vi har sett från tidigare empiri även om det har tillkommit några nya synvinklar. Alla förutom en av utav de intervjuade skulle högst sannolikt dela ledarskap igen om de fick chansen. Det som nästan alla tyckte var det bästa med delat ledarskap var *gemenskapen, tryggheten och möjligheten att bolla idéer*. Även om nästan alla kände att de kunde effektivisera arbetsrutiner genom det delade ledarskapet var det vanligt att personalfrågor tog upp mycket tid och var svårt att effektivisera. I de flesta fall var det svårt att se ifall kostnaderna hade förändrats på grund av att de använde sig av delat ledarskap men i två av fallen har kostnaderna minskat tack vare ett nära samarbete och effektivisering.

Det vanligaste sättet att lösa svårigheter var att ta ett steg tillbaka och att hålla en öppen dialog med varandra. Att initiera ett delat ledarskap uppkom i nästan alla fall från de delande cheferna själva men vid ett tillfälle föreslogs det av deras överordnade chefer. Det som har varit tydligt i de samarbeten som har fungerat bra är att dialogen och informationsutbytet har varit de främsta nyckelfaktorerna. Det delade ledarskapet har enligt de intervjuade mottagits väl av de andra i organisationen även om det vid ett fåtal tillfällen uppstått otydligheter gentemot medarbetarna.



Något som har skilt sig mycket åt mellan de olika intervjupersonerna är skillnaden mellan deras förväntningar och utfallet av deras delade ledarskap. De oväntade effekterna har varit högst personliga och är knutna till att de även har växt som personer, samt att de har utvecklat kompetenser direkt hänförliga till samarbetet. När det gäller vilka organisatoriska förutsättningar som respondenterna tycker är viktiga så skiljer det sig åt. Några tycker framförallt att det är viktigt med stöd från ledning och ägare, några anser att formell likställdhet och tydlighet är det viktigaste medan ett par personer tycker att stöd i form av chefshandledning är grundläggande. Bilden av en bra delande ledare var relativt enhetlig hos alla intervjupersoner och de viktigaste karakteristiska dragen var enligt dem *prestigelöshet* och *engagemang*. Det som togs upp som ett bra praktiskt stöd i början av samarbetet var *mentorskap*, *coaching* och *juridiskt stöd (framförallt för de som äger sitt företag)*. Alla skulle vilja lära känna sin samarbetspartner bättre i början av ett samarbete och hitta hur de bäst skulle samarbeta ihop.

**Vi skulle vilja rikta ett stort tack** till alla som ställde upp under intervjuerna om delat ledarskap. Utan er hjälp och generositet hade denna sammanställning saknat den empiriska förankringen. Ert bidrag var väldigt värdefullt! Vi vill också tacka de forskare som har lagt grunden för denna sammanställning med sin forskning på ämnet som har gjort det möjligt för oss att få en bred förståelse av ämnet.

“Delat ledarskap i sig är ingen framgångsfaktor, fördelarna finns att hitta i **hur** man delar sitt ledarskap. Det är därför viktigt att ständigt utvärdera och utveckla sitt samarbete.”

## Referenser:

Andersson, L., Kabuye, L. & Loi, L. (2008) *Delat Ledarskap – Ett sätt att lätta bördan?*, Mälardalens Universitet

Andréas, E. & Lindström, S. (2008) *Shared Leadership as a Future Leadership Style – will the idea of the traditional top-down manager be an obstacle?*. Göteborgs Universitet.

Biglari, S. (2006) Delat ledarskap i medarbetarperspektiv. *Arbetslivsrapport 2006:39*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Carlson, Ö. & Grunewald, P. (2008) *Vägledning – delat ledarskap*. Göteborg: Göteborgs Stadskansli.

Döös, M. & Wilhelmson, L. (2003) Delat ledarskap – en trend i vardande? I von Otter, C. (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., 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. & Backström, T. (2013). *Delat ledarskap. Om chefer i samarbete*. Stockholm: Liber.

Rosenback, C.A.M. (2011) *Projektledarskap – en studie om enskilt och delat ledarskap*, Vasa Yrkehögskola.

Rosengren, K. (2008) *En hälso- och sjukvårdsorganisation i förändring – från distanserat till delat ledarskap*. Högskolan i Jönköping.

SCB (2013) *Kvinnor och män i näringslivet 2013*. Örebro: Statistiska Centralbyrån.

Sjöberg, N. & Rauch, D. (2012) *Delat ledarskap – framtidens ledarskap. En kvalitativ studie om för och nackdelar med delat ledarskap gentemot ensamt ledarskap för enhetschefer inom äldreomsorgen*. Göteborgs Universitet.

Skolinspektionen (2012) Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten. *Skolinspektionens rapport 2012:1*.

Skolverket. (2013) *Mer om... Förskolechefen och rektorn*. Informationsblad publicerat av Skolverket. Tillgänglig på:

[http://www.skolverket.se/polopoly\\_fs/1.126378!/Menu/article/attachment/Förskolechefen%20och%20rektorn%20130821.pdf](http://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.126378!/Menu/article/attachment/Förskolechefen%20och%20rektorn%20130821.pdf)

Senast hämtad: 2014-07-07

Svensson, J. & Åsberg, J. (2007) *Prestigelöshet och reflektion - Samledarskapets ingredienser öppnar upp för chefers lärande*. Stockholms Universitet.

Wilhelmson, L., Döös, M., Backström, T., Bellaagh, K. & Hanson, M. (2006) Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter. *Arbetslivsrapport 2006:50*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Öhman, P. (2011) *Delat ledarskap, en gemensam resa*. Göteborgs Universitet.

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