

*Marianne Döös, Marika Hanson, Tomas Backström,
Lena Wilhelmson och Åsa Hemborg*

Delat ledarskap i svenskt arbetsliv

– kartläggning av förekomst och chefers inställning

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2005:15

ISBN 91-7045-771-9 | ISSN 1404-8426

Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling. I dialog med arbetslivets aktörer verkar vi för ett arbetsliv med goda villkor, utvecklingsmöjligheter och en hälsosam arbetsmiljö för både kvinnor och män. Institutet har omkring 400 anställda och finns på flera orter i landet. Besök gärna www.arbetslivsinstitutet.se för mer information.

Arbetsliv i omvandling är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt "refereeförfarande" genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

ARBETSLIV I OMVANDLING

Redaktör: Eskil Ekstedt

Redaktion: Marianne Döös, Jonas Malmberg, Anita Nyberg,
Lena Pettersson och Ann-Mari Sätre Åhlander

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2005
Arbetslivsinstitutet,
113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-771-9

ISSN 1404-8426

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Förord

Vad är det att vara chef i dagens arbetsliv, och vad är egentligen en chef? En diskussion om delat ledarskap kan bana väg för nytänkande angående de regler, fasta strukturer och styrande föreställningar människor har om olika sätt att vara chef på.

Föreliggande studie belyser hur vanligt och utbrett delat ledarskap är i svenskt arbetsliv och vad chefer har för inställning. Att ta reda på detta är att ge sig ut i okänd terräng. Delat ledarskap är en obekant och därmed otydlig företeelse i flertalet människors medvetande. Vad de räknar dit varierar kraftigt. Det löper från olika varianter av informella samarbeten till formellt beslutade anställningsavtal. Det kan handla om att dela upp ansvar och arbetsuppgifter eller om att ha arbetsuppgifterna ihop och ta ansvar gemensamt. I denna studie ringar vi in dessa skillnader och ger därmed mer kvalificerade svar.

Studien har genomförts i samarbete med Arne Modig och Thomas Wickström på Temo. Vi vill särskilt tacka Carina Andersson, Annika Borgström, Frida Forsberg, Anna-Karin Hellman, Andreas Reinholdson och Julia Rothardt i intervjuarteamet i Karlskrona för deras insatser i samband med datainsamlingen, liksom produktionsassistenterna Gordona Njezic och Elsa Olsson. Tack också till alla er chefer som tog en stund av er tid till att svara på våra frågor, samt till docent Tommy Nilsson och opinionsansvarig Arne Modig för er kritiska läsning av slutmanus. Vinnova har bidragit med medel som gjort studien möjlig.

Detta är den andra rapporten från projektet ”Delat ledarskap – om utveckling av chefs- och medarbetarskap”. Den första är också utgiven vid Arbetslivsinstitutet och handlar om juridiska hinder och möjligheter för delat ledarskap.

Stockholm i november 2005
författarna

Sammanfattning

Det förekommer i svenskt arbetsliv att chefer delar sitt ledarskap med någon annan. Mot bakgrund av arbetslivets förändrade krav kan diskuteras om detta är en växande trend, ett sätt att leda som frammanats av nya organisationsformer och villkor. Organisationer prövar nya ledningsformer. Chefer söker samarbeten för att få bättre överblick och grunder för beslut. Det handlar om att utforma arbetsorganisation och vardag så att verksamheter håller kvalitet och effektivitet, samtidigt som uppgiften att vara chef inte ska leda till omöjliga arbetssituationer, och i förlängningen ohälsa.

Föreliggande studie belyser hur vanligt delat ledarskap är, vilka former som förekommer och i vilken utsträckning. Den belyser också vad chefer har för inställning till delat ledarskap. Med delat ledarskap avses att chefsposition eller chefsuppgifter delas på två eller flera personer. Resultaten baseras på data från telefonintervjuer med 404 chefer på ett representativt urval av arbetsställen med minst tio anställda. Urvalet har genom vägningsförfarande skalats upp till att motsvara populationen chefer i svenskt arbetsliv.

Resultaten visar att 41 procent av cheferna i svenskt arbetsliv på något sätt delar sitt ledarskap. De delar formellt eller i praktiken sin chefsposition med någon eller några andra, och tar därmed tillsammans ett övergripande ansvar för verksamheten. Det är ett jämbördigt ansvarstagande som efterfrågats i studien, ett mandat att enskilt och tillsammans fatta beslut rörande hela ansvarsområdet. Fem procent arbetar i den mest långtgående formen, samledarskap. De delar likställt både formellt och i praktiken samt har såväl arbetsuppgifter som ansvar gemensamt.

Delat ledarskap förekommer över hela arbetslivet, i olika sektorer och branscher, på alla chefsnivåer och på arbetsställen av olika storlek. I huvudsak är de som delar ledarskap erfarna chefer i varierande åldrar, och i lika stor utsträckning män som kvinnor. Delat ledarskap är särskilt vanligt på mellanstora och små arbetsplatser samt inom branschen personalintensiv service.

Det formella och det likställda delandet påträffas oftast i offentlig sektor. Kvinnor arbetar oftare än män i delade ledarskap som är formellt beslutade, män delar oftare enbart i praktiken. Vanligast är att dela med *en* person, men närmare en tredjedel av dem som delar gör det med flera. Chefer i svenskt arbetsliv är i allmänhet positiva till delat ledarskap. Bland dem som själva delar är inställningen betydligt mer positiv än bland dem som inte delar.

Delat ledarskap är inte ett fenomen som enkelt går att avgränsa. Studien visar att dagens chefer har nära samarbeten i många olika konstellationer och runt varierande frågor. Förutom att detta inneburit svårigheter att särskilja de chefer som gemensamt delar hela ansvaret från dem som i övrigt samarbetar så är det intressant att konstatera omfattningen av informella och formella samarbeten. I den mån delat ledarskap är en ny trend, förefaller en rimlig tolkning vara att den

handlar om olika krav på samarbeten chefer emellan, chefssamarbeten som nu blir synliga och även söker formalisering.

Nyckelord: arbetsställestorlek, bransch, chef, delat ledarskap, formellt, funktionellt, förekomst, informellt, inställning, kartläggning, kön, ledare, medledarskap, offentlig och privat sektor, samarbete, samledarskap.

Innehåll

Förord

Sammanfattning

Inledning	1
Syfte och rapportstruktur	2
Tidigare forskning	4
Delat ledarskap – ett sammanhang	4
Förekomst av delat ledarskap	5
Varför delat ledarskap och varför nu?	6
Brist på vedertagna begrepp	7
Fenomenets mognadsgrad	8
Metod	10
Målgrupp, urval och vägning	10
Screening – Steg 1	10
Chefsintervjuer – Steg 2	11
Vägning	11
Bakgrundsvariabler i populationen chefer i svenskt arbetsliv	12
Datainsamling och databearbetning	15
Screening	15
Chefsintervjuer	16
Databearbetning	16
Bortfall	16
Definitioner	17
Definitioner och former av delat ledarskap	18
Reliabilitet och validitet	21
Resultat – en grundpresentation	23
Fenomen utan (vedertaget) namn	23
Delat ledarskap på något sätt – förekomst och utbredning i svenskt arbetsliv	23
Förekomst fördelat på sektor och arbetsställestorlek	25
Förekomst fördelat på bransch	26
Förekomst av delat ledarskap – med formellt beslut eller utan	27
Formellt respektive enbart i praktiken – fördelning på sektor och arbetsställestorlek	28
Formellt respektive enbart i praktiken – fördelning på bransch	30
Förekomst av likställt delat ledarskap – om jämbördigt och formaliserat delande i svenskt arbetsliv	30
Likställt delat ledarskap – fördelning på sektor och arbetsställestorlek	31

Chefer som delar – andel per sektor, arbetsställestorlek och bransch	32
Sektor	32
Arbetsställestorlek	34
Bransch	35
Vilka är det som delar ledarskap?	37
Kön	37
Ålder	39
Chefsnivå	40
Position som chef och erfarenhet	41
Delandets konstellationer	42
Inställning till och uppfattningar om delat ledarskap	44
Positiv eller negativ inställning till delat ledarskap	44
Bra och dåligt med delat ledarskap	46
Resultat – en sammanfattande översikt	54
Förekomst och utbredning av olika former av delat ledarskap	54
Bakgrundsfaktorer och konstellationer	56
Chefers syn på delat ledarskap	57
Diskussion och slutsatser	58
Allmänt om resultaten ...	58
... och vad de säger ...	58
... och vad de egentligen säger	60
Begränsningar och svårigheter	61
Ett nytt fenomen, en trend?	62
Kvarvarande frågor och fortsatt forskning	63
Referenser	65
Bilaga 1. Tre urval – en översikt	68
Bilaga 2. Jämförelse mellan urval och chefsintervjuer	69
Bilaga 3. Specifikation rörande kategorisering av branschtillhörighet	70
Bilaga 4. Förteckning över vad som publicerats vid Arbetslivsinstitutet inom området delat ledarskap	71

Inledning

Arbetslivet förändras och uppgifterna för dess aktörer med det. Som karaktäristiskt för svenskt arbetsliv lyfts ofta organisationsformer med team och självstyrande medarbetare fram (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 & Wilhelmson, 2003). Björkman (1997) betonar att merparten av de ledningsfilosofier och trender som fått genomslag i Sverige sedan 1990-talet inte varit sprungna ur svenska erfarenheter utan hämtats från främst USA. Han tar exempel som "Lean production" och "Total Quality Management".

Föreställningen om vad en chef är och hur ledarskap utövas genomgår förändringar, inom både praktik och forskning. Det gäller såväl synen på de administrativa uppgifter, ledar- och regissörsuppgifter som 2000-talets chef har att utföra, som hur chefs- och ledarskap konstrueras, förhandlas och fördelas. Studier visar också att många chefer i dagens arbetsliv i Sverige upplever att de inte har tillräckligt stöd och dessutom alldeles för mycket att göra (Hildingsson & Krafft, 2003; Svensson, 2003).

Ledarskap i organisationer kan utövas på många sätt. En extrem variant är den enväldige chefen som huvudsakligen fattar alla beslut ensam. En annan variant är chefen som samarbetar med medarbetare och andra chefer i att ta beslut som är uttryck för mer kollektiva insatser. I båda fallen är den arbetsorganisatoriska lösningen traditionellt att chefen är *en* person och att denne har ett särskilt juridiskt ansvar för såväl personal som verksamhet och ägare.

Tanken att chefen är två är främmande för många, men likväl något som förekommer. Med Lars-Tommy¹ fick delat ledarskap ett i flera år omdiskuterat ansikte, i såväl massmedia som på chefskurser, kompetensmässor och annat. Lyckade exempel på delat ledarskap finns både i Sverige (se t.ex. Döös m.fl., 2003a; Lambert-Olsson, 2004) och utomlands (se t.ex. Heenan & Bennis, 1999; O'Toole m.fl., 2002). Men alla försök att dela blir inte framgångsrika och ett antal misslyckade exempel finns också att tillgå (se t.ex. Lambert-Olsson, 2004; O'Toole m.fl., 2002; Troiano, 1999).

Kunskapen om delat ledarskap är bristfällig och företeelsen har endast i ringa omfattning uppmärksammats inom organisations- och ledarskapsforskningen (Döös & Wilhelmson, 2003; Yukl, 2002). Viktiga skäl till att vi undersöker delat ledarskap är att det i kraft av sina arbetsprocesser (Döös m.fl., 2003a) har potential att bidra till effektivitet, kvalitet och konkurrenskraft, och att det

¹ Lars Lagerbäck och Tommy Söderberg, förbundskaptener för Svenska fotbollslandslaget, vilka i samledarskap likställt delade sin position åren 2000-2004 (se Döös m.fl., 2003a).

lanseras som ett sätt för chefer att vara tillgängliga för sina medarbetare, orka med arbetsbördan och själva undgå ohälsa. Andra viktiga skäl är de risker som finns för exempelvis otydlighet angående beslut och ansvar (Öman, 2005) samt för medarbetare.

Delat ledarskap förekommer i olika former som går mer eller mindre långt vad gäller jämbördig ansvars- och uppgiftsfördelning. Till de långtgående varianterna hör enligt en tentativ indelning s.k. samledarskap och funktionellt delat ledarskap (Döös & Wilhelmson, 2003). Fram till nu har man inte vetat hur vanligt eller ovanligt delat ledarskap är, och inte heller omfattningen av dess olika former.

I denna rapport redogörs för hur vanligt det är att dela ledarskap bland chefer i svenskt arbetsliv. Här belyses delat ledarskap i hela dess vidd; från dem som uppgivit att de i praktiken delar på ansvaret för sina chefsuppgifter med någon eller några andra till dem som också formellt delar på samma chefsposition med någon annan på likställd nivå genom att både ha varsin tjänst och alla underansvar och typer av arbetsuppgifter helt eller i huvudsak gemensamma. Med delat ledarskap avses här således antingen att en chefsposition formellt är delad på två (ibland på flera) eller att man är flera om att i praktiken dela på någons chefsuppgifter. Det är ett jämbördigt ansvarstagande som det ställts frågor om i studien, alternativt att de delande cheferna har mandat att både enskilt och tillsammans fatta beslut som rör hela deras ansvarsområde.

Syfte och rapportstruktur

Syftet med studien är att belysa hur vanligt delat ledarskap är i svenskt arbetsliv, var det finns och i vilken utsträckning olika former förekommer. Syftet är även att kartlägga chefers inställning till och uppfattning om delat ledarskap. Formfrågan avser huruvida det delade ledarskapet är formellt beslutat eller enbart sker i praktiken, och om det är ett likställt delande mellan chefer på samma position. Det handlar därmed både om att kartlägga förekomsten av delat ledarskap i vid mening, och att få kunskap om hur vanligt det är i sina mest långtgående varianter. Delfrågeställningar gäller variationer i förekomst och form relaterat till faktorer som sektor, bransch, arbetsställestorlek, chefsnivå och kön. Studien är i huvudsak beskrivande, men delvis även av explorativ karaktär pga. den problematik som förorsakas av bristen på enhetlighet, begrepp och termer vad gäller delat ledarskap.

Kombinationen av studiens delvis explorativa karaktär, och att söka fånga delat ledarskap i såväl snäv som vid mening, har under analysen av data bidragit till att kunna kasta ljus över det delade ledarskapets möjliga avgränsningar, dvs. till att belysa dess sammanhang i form av varierande ledningsstrukturer och chefssamarbeten. Detta ledde i sin tur vidare till frågor om vad av fenomenet delat ledarskap som är nytt.

Studien ingår i ett större forskningsprojekt som delfinansieras av Vinnova och som syftar till att generera kunskaper om delat ledarskap genom att dels studera dess förekomst och utbredning, dels undersöka hinder och möjligheter samt olika former och konsekvenser för chefer själva, medarbetare och andra aktörer.

Rapporten är uppbyggd enligt följande. Detta inledande avsnitt avslutas med en kort genomgång av tidigare forskning. Därefter redogörs för målgrupp, urval, tillvägagångssätt och definitioner i avsnittet Metod, som även innehåller en kortare diskussion angående studiens validitet och reliabilitet. Den efterföljande resultatredovisningen är uppdelad i en grundpresentation och en sammanfattande översikt. Grundpresentationen inleds med de avsnitt som svarar mot frågan var i svensk arbetsliv delat ledarskap finns. Därefter följer avsnitt om hur stor andel av de chefer som delar som återfinns i bl.a. olika sektorer och branscher samt om vilka det är som delar. Sist i grundpresentationen redogörs för inställningen till delat ledarskap bland chefer i svenskt arbetsliv. Rapporten avslutas med diskussion och slutsatser.

Ett lästips: För den som vill gå direkt till vad studien kommit fram till ges en sammanfattning på fyra sidor under rubriken "*Resultat – en sammanfattande översikt*", placerad alldeles före (slut)diskussionen. Grundpresentationen av resultaten är med avsikt detaljerad och tyngre att läsa. Tanken med detta är bl.a. att rapporten ska kunna fungera som ett slags uppslagsbok eller källa, särskilt viktigt inom ett område där inte någon tidigare kunskap funnits att tillgå.

Tidigare forskning

Inledningsvis kan konstateras att ledarskapsforskningen såväl internationellt som i Sverige genomgått ett antal skiften. I grova drag har forskningen gått från en fokusering av ledarens person, egenskaper och beteende till process och ledarskap som ömsesidig relation med ledda/underställda (se t.ex. Dachler & Hosking, 1995; Horner, 1997; Larsson, 2003; Yukl, 2002).

Delat ledarskap – ett sammanhang

Delat ledarskap har haft ett mycket begränsat utrymme i forskningen (Döös & Wilhelmson, 2003). Till undantagen hör Heenan och Bennis (1999) bok om med-ledarskap eller partnerskap, som beskriver ett hierarkiskt olikställt men i övrigt jämbördigt delande på höga chefspositioner (Vd-nivå). House och Aditya (1997) uppmärksammar att delat ledarskapsansvar, på två eller flera individer, kan vara att föredra i vissa sammanhang.

Frågor har rests angående om delat ledarskap för närvarande ökar. Troiano (1999) antyder att ett nytt ledarskapsparadigm håller på att träda fram och andra tänker sig att delat ledarskap kan vara framtidens ledarskapsmodell (Greenberg-Walt & Robertson, 2001). O'Toole, Galbraith, och Lawler (2002) tar upp det motstånd som finns mot delat ledarskap och menar att motståndet stammar från tusentals år av kulturellt villkorande. De framhåller dock att det egentligen är en universell myt att ledarskap är singular; för med alla fakta på bordet så har även de mest omskrivna solitära ledare supportats av ett team av andra effektiva ledare. Daft (2001) pekar på att man under senare år experimenterat med team på företagsledningsnivå för att bättre och snabbare kunna anpassa sig till en skiftande omgivning. Team som dock leds av en enda ledare.

Till den senare tidens uppmärksammade ledarskapstrender hör en variant av delat ledarskap, s.k. fördelat eller distribuerat ledarskap² där ledarskap ses som en aktivitet som är delad eller utspridd mellan medlemmarna i en grupp eller organisation (Pearce & Conger, 2003b). Denna form knyts ofta till självstyrande team och decentraliserade organisationer där människor tillsammans förväntas dela på ansvaret för arbetsuppgifternas utförande, dvs. till former karaktäristiska för svenskt arbetsliv (Sisson, 2000). Distribuerat ledarskap kan å ena sidan ses som en långtgående demokratisk form där medlemmar i ett team beroende på situation och uppgift turas om att ta ledningen. I förhållande till medledarskap,³ samledarskap och funktionellt delat ledarskap (Döös & Wilhelmson, 2003) kan det å andra sidan också förstås som ett mjukare perspektiv på delat ledarskap, som ett uttryck för en mer informell variant av samarbete mellan chefer och andra. Pearce och Conger (2003a) spårar de historiska rötterna till distribuerat

² I engelskspråkig litteratur kallas detta för shared eller distributed leadership.

³ Co-leadership (Heenan & Bennis, 1999).

ledarskap tillbaka till 1930-talets Human relations-skola, till participation, självstyrande grupper och empowerment. Medledarskap på Vd-nivå à la Heenan och Bennis, dvs. mellan Vd:n och dennes högra hand, beskriver Pearce och Conger som ett specialfall av distribuerat ledarskap, två-personsfallet. Ett särskilt men klart relaterat begrepp.

McCauley (2004) menar att huvudskillnaden mellan distribuerat ledarskap och traditionella ledarskapsmodeller är att det distribuerade tillerkänner betydelsen av laterala och uppåtriktade inflytandeprocesser medan traditionella modeller fokuserat det inflytande chefen/ledaren har på underställda eller efterföljare (followers). Det distribuerade är också oftast förenat med att fler typer av beslut fattas av medarbetare utan chefs inblandning. I detta perspektiv kan även samledarskapet ses genom dess möjligheter för cheferna att vara maktodelande förebilder (Döös m.fl., 2003b).

I Sverige har Döös och Wilhelmson studerat delat ledarskap i bemärkelsen två chefer som delar position samt gjort en litteraturgenomgång (Döös & Wilhelmson, 2003). Där framkommer att förutom att det delade ledarskapets omfattning är obekant, så är dess former och förutsättningar i huvudsak oklara, kunskap om effekter på verksamhetsresultat och konsekvenser för medarbetare liten, förståelsen för dess arbetsprocesser otillräcklig osv. Då föreliggande studie främst syftar till att belysa förekomsten av delat ledarskap gäller genomgången nedan i huvudsak förekomst, orsaker i arbetslivet till att delat ledarskap uppträder nu och bristen på vedertagna begrepp gällande fenomenet delat ledarskap.

Förekomst av delat ledarskap

Det har hittills varit svårt att få en bild av det delade ledarskapets utbredning och dess former. Såväl internationellt som i Sverige saknas forskningsbaserade siffror. De kvantifieringar som gjorts i Sverige kommer från chefsorganisationen Ledarna, som i samarbete med Temo två år i följd genomfört en rikstäckande intervjustudie med 400 chefer i Sverige inkluderande någon enstaka fråga om delat ledarskap (Ledarna/Temo, 2002; 2003).

Första året (2002) efterfrågades endast chefs inställning och inte huruvida man delade eller inte. Närmare två tredjedelar var positiva till vad som i studien kallades "delat chefskap". Med delat chefskap avsågs att två chefer hade ett delat ansvarsområde. Chefer på lägre nivåer var mer positivt inställda än de på högre. I chefsbarometern året därpå (2003) uppgav 78 procent att de kunde tänka sig att dela sitt "ledarskapsuppdrag". Av dessa angav 56 procent att de arbetade i någon form av delat ledarskap. Vad som dölde sig bakom denna höga andel var dock oklart. Ett antagande var att det sannolikt, till inte oväsentlig del, handlade mer allmänt om samarbeten i olika former (Döös & Wilhelmson, 2003). Ingen könsskillnad förelåg. Någon skillnad fanns inte heller mellan olika chefsnivåer beträffande huruvida man kunde tänka sig att dela sitt chefsuppdrag. Det fanns en

tendens till att det var vanligare med delat ledarskap i privata sektorn och i små företag (färre än 50 anställda). År 2004 gjorde Ledarna istället en webbenkät som besvarades av 1 019 chefer. Den genomfördes parallellt med datainsamlingen i föreliggande studie⁴ och två av tio chefer angav att de arbetade i delat ledarskap på så sätt att de ”formellt delade sin chefsposition med någon annan chef” (Ledarna/Temo, 2004).

Varför delat ledarskap och varför nu?

Delat ledarskap kan både beskrivas som en nyhet på frammarsch och som en företeelse med gamla anor. Till det senare hör att redan de gamla romarna delade ledarskap. Under fyra århundraden före vår tideräkning utvecklades i det republikanska Rom principer för ett delat ledarskap mellan statens två högsta tjänstemän, konsulerna. I syfte att undvika maktmissbruk var de tillsatta för endast ett år och kunde upphäva varandras beslut (Wistrand, 1978). De tillsattes och avgick ihop och skulle, enligt Sally (2002), ha en uppgiftsfördelning som innebar jämlikhet vad gäller makt och ära samt praktisera en viss grad av självförnekelse och ödmjukhet. Grundprinciperna gällde inte bara för konsulerna utan för alla normala statsämbeten och innebar att ”varje ämbetsman ska ha en kollega med lika myndighet” (Wistrand, 1978:206). Konsulerna delade således i toppen av ett även i övrigt maktdelande system (Sally, 2002).

När delat ledarskap framhålls som en företeelse som ökar i arbetslivet så ses orsakerna till detta i samtida företeelser och de krav de ställer på chefer. Det gäller yttre omständigheter som globalisering och att marknader blir mer komplexa och sammanhängande, mängden fusioner och uppköp, samt ett växande antal partnerskap och allianser (se t.ex. Greenberg-Walt & Robertson, 2001; O’Toole m.fl., 2002; Troiano, 1999). Delat ledarskap ses även som samhörigt med team och självstyrande grupper och medarbetare. I forskning och litteratur om ledarskap framhålls att moderna, målstyrda organisationer – där medarbetarna har ett stort eget ansvar och medinflytande – fordrar en annan form av styrning och ledarskap (Marion & Uhl-Bien, 2002; Streatfield, 2001). Ett behov av att dela ledarskap kan också kopplas till organisationer där antalet medarbetare per chef ökat genom t.ex. plattare hierarki eller sammanslagning av avdelningar. Därmed skapas också en annan chefsroll som bl.a. innefattar ökande komplexitet, större ansvarsområde etc.

Förvaltare, ledare och regissör – tre uppgifter inom ramen för uppdraget att vara chef. Dagens chefer har nyckelpositioner där det gäller att hantera såväl nyskapande och utveckling som värnandet av det bestående och kontinuiteten. Chefsuppgiften har förändrats i riktning mot att kräva utövande av ledarskap, dvs. stå för framåtriktning och förändring, att vägleda och stimulera människor

⁴ Webbenkätens fråga om delat ledarskap var hämtad från intervjuformuläret i föreliggande studie.

(se t.ex. Tyrstrup, 2002). I en organisation där man önskar hög delaktighet bland de anställda uppstår för chefen dessutom en tredje uppgift, den att vara regissör för medarbetarskapets processer. I regissörsuppgiften ingår att underlätta processer som leder till framväxt av gemensam förståelse, ökad samhörighet och till innovationer, dvs. framväxt av nytt begripande och nya arbetssätt (Marion & Uhl-Bien, 2002). Att vara chef⁵ idag kräver alltså 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 (Döös, 2004; Moqvist, 2005).

Mot denna bakgrund är det inte konstigt att studier visar att många chefer upplever chefsarbetet som pressande (Hildingsson & Krafft, 2003). Chefsarbete karaktäriseras dessutom ofta av reaktivitet och brist på reflektion. Det finns små möjligheter till att tänka efter, brandkårsuttryckningar hör till vardagen och beslut måste tas på stående fot (Tyrstrup, 1993; 2002).

Chefer som delar sitt ledarskap i samledarskap pekar på skäl som handlar om bättre lönsamhet och kvalitet i verksamhetsresultat, att kunna vara mer tillgänglig för medarbetarna samt en mer hållbar situation för chefen själv eftersom arbetet blir roligare och något man känner sig mer nöjd med (Döös m.fl., 2003a; Heenan & Bennis, 1999; Holmberg & Söderlind, 2004; Karlsson & Rubensson, 2001; Sjöberg, 2000).

Delat ledarskap i en eller annan form skulle kunna förstås som ett sätt att hantera den arbetssituation som många chefer idag befinner sig i och uppfattar som pressande. Detta bidrar till att det är angeläget att få mer ingående kunskap om vilka former delat ledarskap tar, var det förekommer och i vilken omfattning det sker i olika sektorer och branscher, liksom hur chefer ser på vad som är bra eller dåligt med delat ledarskap.

Brist på vedertagna begrepp

En svårighet med att undersöka förekomsten av delat ledarskap ligger i den begreppsförvirring som råder. Trots det delat ledarskapets gamla anor (Sally, 2002) så föreligger inte konsensus om vad det egentligen är. I denna studie har det därmed handlat om att studera något (delat ledarskap)⁶ som folk i gemen ännu inte begreppsliggjort.

En tentativ indelning av delat ledarskap i fyra olika former (Döös & Wilhelmson, 2003) låg till grund för utarbetandet av intervjufrågorna i föreliggande studie. Indelningen utgick från om delandet är hierarkiskt likställt eller inte samt huruvida ansvar/befogenheter respektive arbetsuppgifter är uppdelade eller

⁵ I rapporten har vi ställt frågor angående delat ledarskap till chefer. Så som delat ledarskap operationaliserats i studien skulle det även vara adekvat att kalla det studerade fenomenet för delat chefskap. Se Metod för de definitioner som använts.

⁶ Se Metodavsnittet för de definitioner som använts i denna studie.

gemensamma. Till det hierarkiskt likställda delandet räknades samledarskap (gemensamt ansvar och gemensamma arbetsuppgifter) och funktionellt delat ledarskap (gemensamt ansvar och uppdelade arbetsuppgifter). En långtgående jämbördighet mellan en chef och en biträdande (uppdelat ansvar och gemensamma arbetsuppgifter) karaktäriserades som skuggledarskap (jmf. medledarskap i Heenan & Bennis, 1999), medan s.k. matrisledarskap innebar att såväl ansvar som uppgifter var uppdelade men att personalen var gemensam.

Holmberg och Söderlind (2004) uppmärksammar förvirringen:

[Delat ledarskap] är ett uttryck som väcker många känslor, förhoppningar och farhågor. Vi kan notera att det ofta används med helt olika betydelser i olika sammanhang. Det är samtidigt ett ord med många synonymer som till exempel samledarskap, dubbelt ledarskap, parledarskap och tandemledarskap. Det finns således stora möjligheter till missförstånd och ett stort behov av en definition som rensar i floran av olika uttryck (Holmberg & Söderlind, 2004:9).

Själva definierar de delat ledarskap som att två personer delar på en chefstjänst. De avser då att båda arbetar heltid som chef. Att två personer delar på en chefstjänst innebär att samtliga befogenheter innehåses av båda personerna, att ansvaret delas solidariskt i både med- och motgång samt att arbetsuppgifterna delas så att verksamheten löper smidigt. Denna definition är närmast jämförbar med samledarskap enligt Döös och Wilhelmson ovan.

Lambert-Olsson (2004) använder istället uttrycken äkta och oäkta dubbelkommandon. Till skillnad från Holmberg och Söderlind tänker han sig i huvudsak chefer och ledare som innehar olika tjänster och utför olika uppgifter. I ett äkta dubbelkommando ingår att man måste vara överens sinsemellan innan beslut kan fattas, att ingen kan köra över den andra på formell grund och att bägge rapporterar direkt till nivån ovanför. Detta sätt att definiera är närmast jämförbart med funktionellt delat ledarskap enligt Döös och Wilhelmson ovan.

Fenomenets mognadsgrad

Via massmedias uppmärksammande av exempelvis miljöpartiets språkrör eller av Lars-Tommy och andra delande ledare inom idrotten förefaller fenomenet delat ledarskap i någon mån ha nått det allmänna medvetandet. Men det inrymmer fortfarande förhållandevis oreflekterade uppfattningar både om vad det är och hur det ska värderas. Med hjälp av teori från opinionsundersökande sammanhang kan detta tolkas som ett första steg mot att en företeelse får fäste och så småningom mognar. I ett kapitel om "The Bumpy Road from Mass Opinion to Public Judgement" beskriver Yankelovich (1991) tre stadier⁷ på vägen mot att den s.k. allmänna opinionen ska ha nått en reflekterad och grundad

⁷ "Consciousness raising", "Working through" och "Resolution".

uppfattning om något. Under det första stadiet kommer allmänheten till medvetenhet om själva existensen av en viss företeelse. Fas två handlar enligt Yankelovich om att man som individ arbetar sig igenom de konflikter, ambivalenser och försvar som väcks till liv inför detta okända. Därefter finner man lösningar av både kognitiv, känslomässig och moralisk art. Han beskriver det som en strävan som går ut på att få konflikterande värderingar att gå ihop och bli förenliga. Under de år vi forskat om delat ledarskap har de definitiva avfärdanden vi mött av typen ”det går inte, kan aldrig fungera” många gånger inte haft någon grund i egna erfarenheter av delat ledarskap, medan starka positiva uppfattningar om delat ledarskap tvärtom ofta bottnat i igenkännande och goda egna erfarenheter.

Att ställa frågor till en s.k. omogen opinion om en företeelse som både har en flora av betydelser och starka känslomässiga kopplingar har krävt ett noggrant förarbete för att kunna belysa en vid första påseendet så enkel fråga som hur vanligt det är med delat ledarskap i svenskt arbetsliv. Det betyder att man ger sig in i ett område där (enhetliga) definitioner av termer och begrepp saknas i stort sett helt.

Metod

Föreliggande studie är genomförd med hjälp av telefonintervjuer till ett representativt urval chefer i svenskt arbetsliv, såväl inom privat som offentlig sektor. Genomförandet skedde i ett tvåstegsförfarande; 1) en inledande screeningdel syftande till en kartläggning av svenska arbetsställen med minst tio anställda med avseende på förekomst av chefer på olika nivåer, och därefter 2) chefsintervjuer rörande förekomsten av delat ledarskap. Urval och datainsamling genomfördes våren 2004 av Temo.

Målgrupp, urval och vägning

I screeningdelen ombads personalchef (eller motsvarande) på ett representativt urval av arbetsställen ange hur många chefer på olika nivåer det fanns vid arbetsstället och ge kontaktdata till ett urval av dem. I chefsintervjuerna fick sedan ett urval chefer på olika nivåer vid dessa arbetsställen frågor angående huruvida de delade sitt ledarskap.

Screening – Steg 1

Inför screeningens urvalsdragning gjordes en indelning av arbetsställen efter sektor och antal anställda. Målgrupp för undersökningen var chefer på arbetsställen med minst tio anställda inom privat och offentlig sektor. Sektorsindelningen gjordes med hjälp av SCB:s standard för Svensk Näringsgrensindelning (SNI).

Arbetsställena indelades i tre kategorier (små, mellanstora och stora): 10–49 anställda, 50–199 anställda respektive 200 eller fler anställda. Det sammanlagda antalet arbetsställen var vid undersökningens genomförande närmare 42 000 inom privat sektor och drygt 26 000 inom offentlig, se tabell 1.

Tabell 1. Antal arbetsställen i Sverige våren 2004 per sektor fördelat på antal anställda (april, 2004, källa: SCB:s företagsregister).

Antal anställda på arbetsstället	Privat sektor	Offentlig sektor
10–49	36 634	19 884
50–199	6 475	5 642
200 eller fler	1 266	570
Totalt	41 843	26 096

För screeningen drogs inom varje kategori ett slumpmässigt basurval av arbetsställen från SCB:s Företagsregister via adressföretaget Prudentia Information. Urvalet omfattande 690 arbetsställen per sektor, se tabell 2.

Tabell 2. Antal arbetsställen i screeningens basurval per sektor och fördelat på antal anställda.

Antal anställda på arbetsstället	Privat sektor	Offentlig sektor
10–49	255	255
50–199	255	255
200 eller fler	180	180
Totalt	690	690

Inför intervjuarbetet drogs sedan ett stegvis, slumpmässigt urval inom respektive kategori. Totalt omfattade urvalet 675 arbetsställen. Under sökprocessen framkom att 38 av dessa inte tillhörde målgruppen. Anledningen till att arbetsställen på detta sätt utgått ur undersökningen var att verksamheten helt upphört eller att antalet anställda var färre än tio. Nettourvalet för screeningen var därmed 637 arbetsställen vid vilka personalchef/ansvarig intervjuades för att få fram en population chefer att intervjuas i studiens nästa steg (se nedan).

Screeningens intervjuer genererade en databas omfattande 1 563 chefer som användes som urvalsram för undersökningens andra steg, chefsintervjuer om delat ledarskap.

Chefsintervjuer – Steg 2

Chefsintervjuerna genomfördes i två omgångar. Dels den huvudsakliga (våren 2004), dels en kompletteringsomgång hösten 2004 som fick genomföras när det stod klart att Temo av misstag avslutat intervjuandet innan det överenskomna antalet chefer nåtts. För de två intervjuomgångarna drogs slumpmässigt ett sammanlagt urval om 685 chefer från den förteckning screeningen genererade. Under sökprocessen framkom att 52 av dessa inte tillhörde målgruppen. Den vanligaste orsaken till detta var att man inte var chef. Nettourvalet för chefsundersökningen var därmed 633 chefer.

I chefsintervjudelen av studien intervjuades 442 chefer. Av dessa ingår 404 i det reresentativa urval på vilket föreliggande rapport baseras.⁸ Se Bilaga 1 för en tabell över de olika urvalen i studiens chefsintervjuer.

Vägning

Vid databearbetningarna har det insamlade intervjumaterialet vägts. Vägningen syftade till att det slutliga datamaterialet skulle vara sammansatt så att fördelningen mellan de sex undersökningskategorierna (efter sektor och antal anställda vid arbetsstället) skulle vara representativt för de verkliga förhållandena i Sverige idag. Det innebär att det i vägningen gjordes en beräkning av det

⁸ Resterande 38 utgjorde ett tilläggsurval som syftade till att garantera tillgång till chefer som delade ledarskap. Tilläggsurvalet har inte använts i föreliggande rapport.

sammanlagda antalet chefer i svenskt arbetsliv i var och en av de sex kategorierna. Beräkningen gjordes i tre steg.

1. I ett första steg beräknades det sammanlagda antalet chefer (enligt intervjuerna med personalcheferna/ansvariga) på respektive nivå inom vart och ett av de undersökta arbetsställena.
2. I nästa steg summerades antalet chefer på olika nivå inom var och en av de sex kategorierna (efter sektor och antal anställda). Dessa chefer kan då sägas utgöra basen för undersökningen.
3. De undersökta arbetsställena utgör bara en liten andel av det sammanlagda antalet arbetsställen inom respektive kategori. Mot denna bakgrund räknades antalet chefer inom respektive kategori upp i motsvarande grad.

Beräkningarna visar att det inom svenska arbetsställen med tio eller fler anställda våren 2004 fanns sammanlagt cirka 350 000 chefer i svenskt arbetsliv och det är till denna population som resultaten generaliseras. Grundat i studiens svarsfrekvens innebär den gjorda vägningen att antalet chefer som svaren beräknats motsvara är 313 000. Genom analys av bortfallet (med avseende på registeruppgifter angående arbetsstället samt personalansvarigs uppfattning om förekomsten av delat ledarskap) har dessa antagits vara representativa för de 350 000 chefer som finns i svenskt arbetsliv. Med tanke på det vägningsförfarande⁹ som använts bör angivna procentandelar i resultatredovisningen principiellt ses som approximationer. Urvalets storlek satte också gränser för hur finfördelade uppdelningar som kunnat göras med bibehållen tillförlitlighet. Antalet intervjuade som det vägda materialet grundar sig på är 404.

Bakgrundsvariabler i populationen chefer i svenskt arbetsliv

Efter detta vägningsförfarande kan fördelningen (se tabell 3 och 4) anges för ett antal bakgrundsvariabler i populationen chefer i svenskt arbetsliv. Drygt hälften, 54 procent, finns inom den privata sektorn och 46 procent inom den offentliga. I urvalet eftersträvades att få en representativ fördelning vad gäller arbetsställestorlek; således återfinns nära hälften av cheferna (46 %) på små arbetsställen, 25 procent på mellanstora arbetsställen och 29 procent på stora arbetsställen.

⁹ Det är bastal från detta förfarande som använts för beräkning av procent i studien.

Tabell 3. Procentandel chefer som undersökningens chefer generaliseras till fördelat på sektor, bransch och arbetsställestorlek. N = 313 000.

Procentandel chefer i svenskt arbetsliv	
Sektor	
Privat	54
Offentlig	46
Totalt	100
Bransch	
Råvarufångst	1
Personalintensiv tillverkning	15
Personalintensiv service	28
Kunskapsintensiva tjänster	15
Välfärdstjänsteproduktion	39
Kapitalintensiv tillverkning	2
Totalt	100
Arbetsställestorlek	
Små arbetsställen	46
Mellanstora	25
Stora arbetsställen	29
Totalt	100

Tabell 4. Procentandel chefer som undersökningens chefer generaliseras till fördelat på kön, ålder, chefsnivå, antal år som chef, underställda chefer, ingår i högsta ledningsgruppen. N = 313 000.

Procentandel chefer i svenskt arbetsliv	
Kön	
Kvinnor	37
Män	63
Totalt	100
Ålder	
20-29 år	3
30-39 år	17
40-49 år	38
50-59 år	38
60- år	4
Totalt	100
Chefsnivå	
Högsta nivå	38
Mellersta	16
Lägsta nivå	46
Totalt	100
Antal år som chef	
Mindre än 2 år	6
2-4 år	20
5-8 år	21
9-12 år	11
Mer än 12 år	42
Totalt	100
Har underställda chefer	
Ja	41
Nej	59
Totalt	100
Ingår i organisationens högsta ledningsgrupp	
Ja	51
Nej	49
Totalt	100

Datainsamling och databearbetning

Såväl screening som chefsintervjuer genomfördes i maj-juni 2004¹⁰ av intervjuare vid Temos telefoncentral i Karlskrona. De intervjuade upplystes om att undersökningen genomfördes på uppdrag av Arbetslivsinstitutet. Intervjuerna gjordes utifrån fastställda intervjuformulär som forskarlaget arbetat fram i samarbete med Temo samt testat i provintervjuer. Till sin hjälp hade intervjuarna instruktioner att följa och även förtydliganden att läsa upp vid eventuella oklarheter under intervjuandet. I syfte att nå hög kvalitet i intervjuandet deltog en av forskarna i starten av båda intervjuomgångarna. Intervjuarna fick därmed träffa uppdragsgivaren, fick kännedom om delat ledarskap, syftet med undersökningen samt svårigheterna med att ställa frågor om delat ledarskap. De använde också möjligheten att till forskaren löpande under första dagen ställa frågor utifrån de problem som uppkom vid intervjuandet. Forskaren kunde via medlyssning lyssna till intervjuer som gjordes under startdagarna och utifrån det ta upp problem och göra några korrigeringar i intervjuformulär och intervjuarinstruktioner. Förutom forskarens inledande genomgång med intervjuarna gjordes två gemensamma återsamlingar per startdag. Under intervjuarbetet hade intervjuarna tillgång till varandra och kunde stämma av erfarenheter och lösa problem gemensamt. De frågor som inte löstes på plats samt de beslut intervjuarna tog mailades dagligen till forskaren som svarade med vändande post. En av de fem intervjuarna bytte bostadsort mellan de två intervjuomgångarna och fick ersättas. I övrigt gjordes arbetet av samma intervjuare båda gångerna.

Screening

Screeningen vände sig således till ett representativt urval av arbetsställen där personalansvariga/personalchefer i en telefonintervju gav namn på ett antal chefer vid det aktuella arbetsstället. Syftet var att få fram en förteckning med namn och telefonnummer till chefer på arbetsställen med minst tio anställda. De intervjuade personalcheferna/ansvariga ombads ange hur många chefer på respektive nivå (högsta, mellan, lägsta – se definition nedan) som fanns på arbetsstället. För de chefsnivåer som fanns inom arbetsstället ombads man att ge namn på chefer på respektive nivå. På arbetsställen med 10–49 anställda skulle om möjligt ett namn anges per nivå. Om arbetsstället hade 50 eller fler anställda skulle om möjligt två namn anges per nivå. De intervjuade fick avslutningsvis uppge om det fanns några chefer som delade ledarskap på arbetsstället och i så fall även ange namn på dessa.

¹⁰ Förutom den nämnda kompletteringen som omfattade 21 intervjuer och gjordes under perioden 12-18 oktober 2004.

Chefsintervjuer

Intervjuarbetet lades upp så att antalet chefer att intervjua fördelades jämnt mellan privat och offentlig sektor, mellan arbetsställen av olika storlek respektive mellan chefer på olika nivåer. Cheferna fick svara på frågor om sin befattning och huruvida de själva arbetade i någon form av delat ledarskap (formellt eller enbart i praktiken, ansvars- och uppgiftsfördelning), hur de benämnde sitt delande samt hur, vad och med vem de i så fall delade. Mest specifika frågor ställdes till dem som delade formellt och likställt. De intervjuade tillfrågades också om sin inställning till delat ledarskap. I frågor med tre öppna svarsfält fick den intervjuade även ange på vilka sätt han/hon ansåg att delat ledarskap var bra respektive dåligt, detta i avsikt att ge en indikation på hur chefer ser på för- och nackdelar med delat ledarskap.

Databearbetning

Kvantitativa data rörande förekomst av delat ledarskap och chefers inställning har bearbetats i SPSS. Öppna svar avseende vad chefer ser som bra respektive dåligt med delat ledarskap har kategoriserats i teman. Temana är inte uteslutande kategorier utan delvis varandra överlappande.

Bortfall

Under screeningen genomfördes intervjuer vid 460 av nettourvalets 637 arbetsställen. Detta motsvarar en svarsfrekvens på 72 procent. Bortfallet orsakades av att elva procent inte ville medverka i undersökningen, en procent var bortresta och att 16 procent inte gick att nå under intervjuperioden.

Under chefsintervjuernas fältarbetsfas intervjuades 442 av nettourvalets 586 chefer, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 70 procent. Bortfallet orsakades av att åtta procent inte ville medverka i undersökningen, fem procent var bortresta och att 17 procent inte gick att nå under intervjuperioden.

Temo har i en bortfallsanalys jämfört urvalet för chefsintervjuerna med de faktiskt genomförda chefsintervjuerna. Jämförelsen omfattar registeruppgifter för antal anställda på arbetsstället, sektor respektive näringsgren för arbetsstället enligt SCB:s SNI-kodning. Jämförelsen omfattade även personalansvarigs svar angående förekomst av delat ledarskap på arbetsstället. Resultatet från jämförelsen har sammanställts i en tabell (se Bilaga 2). Jämförelsen visar på en god överensstämmelse mellan det totala urvalet och de genomförda intervjuerna och tyder därmed inte på att bortfallet skulle haft en systematisk snedvridande effekt på undersökningens resultat. Det kan dock inte uteslutas att bortfallet (t.ex. de som inte velat delta) ändå kan bestå av chefer som avviker vad gäller exempelvis inställning till delat ledarskap.

Definitioner

Sektor. *Offentlig* sektor definierades i Temos urvalsförfarande som SNI-kod 70 = offentlig förvaltning, 80 = utbildning och 85 = hälso- och sjukvård. *Privat* sektor definierades som jordbruk, jakt, skogsbruk (SNI 01-02), fiske (SNI 05), mineralutvinning (SNI 10-14), tillverkningsindustri (SNI 15-37), byggverksamhet (SNI 45), handel (SNI 50-52), hotell och restaurang (SNI 55), transport, magasinering, kommunikation (SNI 60-64), finansverksamhet (SNI 65-67) samt fastighets-, uthyrnings- och uppdragsverksamhet (SNI 70-74).

Bransch. Arbetslivet genomgick under 1900-talet stora förändringar vilket medfört att människor idag i allt högre grad är sysselsatta i verksamheter som producerar någon form av tjänster och i allt mindre utsträckning i t.ex. tillverkningsindustri och jordbruk. Idag arbetar nästan fyra av fem yrkesverksamma i Sverige på arbetsställen som producerar någon form av tjänster. Den traditionella indelningen av näringslivet har i första hand varit relaterad till den ur sysselsättningssynpunkt krympande tillverkningsindustrin. I bearbetningarna av data-materialet har en nyare kategorisering av Härenstam (2005) använts för att redovisa branschtillhörighet. Den bygger på Giertz (1999) omfattande omklassificering av offentlig statistik, som utifrån en ny SNI-baserad indelningsgrund grupperar olika verksamheter efter organisatoriska, ledningsmässiga, kompetensmässiga och marknadsmässiga likheter. Data har således bearbetats i följande sex kategorier vad gäller bransch: Råvarufångst, Personalintensiv tillverkning, Personalintensiv service, Kunskapsintensiva tjänster, Vårdsproduktion respektive Kapitalintensiv tillverkning (Härenstam, 2005).

Råvarufångst inrymmer t.ex. åkerbruk, boskapsskötsel, skogsbruk, fiske, gruv-drift, stenbrott och sandtag. *Personalintensiv tillverkning* inrymmer legotillverkning, personalintensiv processtillverkning och montering. *Personalintensiv service* utgörs av detaljhandel, varudistribution, godstransport, omlastning, lokal tjänsteproduktion, platsbunden konsumentservice, persontransporter, distanssupport samt mäklari. *Kunskapsintensiva tjänster* består av s.k. kollektiva bas-tjänster i form av myndighetsutövning och förvaltning, förläggande och kedjeorganiserande. Inom *Vårdsproduktion* inryms utbildningsverksamhet, omsorg, hälso- och sjukvård och s.k. platsbunden konsumentservice av offentligt slag. *Kapitalintensiv tillverkning* består av processtillverkande verksamheter som t.ex. massa- och pappersfabriker, tidningsstryckerier, stål, järnverk och andra högauto-matiserade bearbetningsprocesser. För en mer detaljerad beskrivning se Bilaga 3 samt Härenstam (2005) och Giertz (1999).

År 1997 var drygt en tredjedel (35%) av den svenska arbetskraften sysselsatt inom vårdsproduktion och ytterligare en tredjedel inom personalintensiv service (30%). Femton procent var verksamma inom kunskapsintensiv service, tolv procent inom personalintensiv tillverkning och fyra procent vardera inom

kapitalintensiv tillverkning respektive råvarufångst (Härenstam, 2005). I urvalet till föreliggande undersökning har så få personer kommit med från de två små branscherna kapitalintensiv tillverkning och råvarufångst att det inte blir meningsfullt att redovisa förekomst av delat ledarskap uppdelat i olika former inom dessa.

Chefer definieras i undersökningen som personer som i sin befattning har underställd personal. I screeningen användes en klassificering av chefer i olika kategorier enligt följande: a) *högsta* nivån på arbetsstället (företagsledare, verksamhetschef, regionchef, platschef, butikschef, kontorschef eller liknande), b) *mellersta* nivån: har andra chefer som underställda (avdelningschef, affärsområdeschef, enhetschef, sektionschef, områdeschef och liknande), och c) *lägsta* nivån: övriga chefer med underställda, chefer så att säga ”närmast golvet” eller ”första linjens chefer” (gruppchef, arbetsledare, projektledare, koordinator, samordnare eller liknande). I chefsintervjuerna avgjordes sedan chefsnivå genom de svar som respektive chef själv gav.

Definitioner och former av delat ledarskap

Att intervjua om delat ledarskap är, som redan framgått, förknippat med genuina svårigheter på grund av att det råder brist på vedertagna begrepp. Delat ledarskap har långt ifrån en enhetlig betydelse. Den innebörd som läggs i orden varierar kraftigt mellan olika personer. Företeelsens art och rådande föreställningar om vad en chef är innebär vidare att det finns starka och varierande uppfattningar om värdet av delat ledarskap. Vid konstruktionen av intervjufrågor var det därför nödvändigt att arbeta med grundliga förtydliganden angående vad som avsågs. Flera frågor inleddes därför med en längre förklaring. Med några undantag hade alla frågor fasta svarsalternativ.

I screeningen preciserades delat ledarskap på följande vis:

Känner du till om några av cheferna hos er gemensamt axlar ansvaret för sina chefsuppgifter, dvs. om det finns några som tar ansvar och beslut i chefsuppdraget tillsammans och som därmed har chefsuppgiften gemensam? Det handlar alltså om något som går utöver ett traditionellt uppdelat samarbete mellan t.ex. biträdande chef och överordnad chef, något som är mer gemensamt. Ett sådant delat ledarskap kan vara både formellt beslutat och informellt framväxt.

I chefsintervjuerna preciserades frågorna mer genom en uppdelning i formellt beslutade delade ledarskap respektive i om man delade ledarskap i praktiken, dvs. om man i praktiken delade ledarskap även om det inte fanns formellt beslut om att dela. För att nå klarhet i denna uppdelning var intervjuformuläret uppbyggt på följande två huvudfrågor vilka samtidigt utgör undersökningens grunddefinitioner av delat ledarskap:

Formellt delat ledarskap:

Med delat ledarskap avser vi en situation där två (eller flera) chefer delar på samma chefsposition. De två är då tillsammans chefer över samma personal. De har tillsammans det övergripande ansvaret för verksamheten eller enheten. De får var för sig fatta beslut som rör hela ansvarsområdet men kan var för sig ha ansvar för olika underområden. Formellt delat ledarskap innebär att det finns ett formellt beslut om att två chefer på detta sätt ska dela på ledarskapet. I din egenskap av X-chef för Y-verksamheten delar du då på detta sätt formellt din chefsposition med någon annan chef?

Delat ledarskap enbart i praktiken:

Även den, som formellt sett inte delar sin egen chefsposition, kan dela med någon som har en annan befattning, dvs. ändå i praktiken dela på den enes eller bådas chefsansvar och uppgifter. Att dela på detta sätt innebär normalt att man har en stark relation, dvs. ett jämbördigt ansvarstagande och känsla av lika ansvar i chefsuppgiften. Det innebär vanligtvis mycket kommunikation, avstämmningar och liknande mellan dem som delar på ansvaret. Ett sådant delande kan vara både formellt bestämt eller bara gälla i praktiken. Är det så att du på detta sätt i praktiken delar ansvaret för dina chefsuppgifter med någon eller några andra?"

Former av delat ledarskap. Nedan redogörs för innebörden av de benämningar som används i rapporten för olika varianter av delat ledarskap och som resultatredovisningen byggts upp kring. Som framgår sker en stegvis precisering som kan liknas vid en tratt, i början inräknas mycket och längre ner ställs alltmer precisa krav på vad delat ledarskap ska anses vara. Se även figur 1.

1. Delar på något sätt: delar ledarskap med någon eller några andra, formellt eller i praktiken (dvs. utan formellt beslut). Att man delar *på något sätt* är det uttryck som valts för att benämna den minst specificerade nivån av delat ledarskap. Den omfattar alla som anger att de i någon form delar ledarskap (dvs. antingen de delar genom formellt beslut eller som ett informellt ansvarstagande). Att dela på något sätt är därmed den översta nivån i tratten och utgörs av dem som svarat "Ja" på någon av de två huvudfrågorna ovan. Det är en sammanslagning av 2a och 2b nedan.

2a. Delar formellt på chefsposition: formellt beslut om att två (eller flera) chefer delar samma chefsposition och därmed tillsammans har det övergripande ansvaret för verksamheten eller enheten. Utgörs av dem som svarat "Ja" på frågan om formellt delat ledarskap. Delgrupp av 1.

2b. Delar (enbart) i praktiken, dvs. delar informellt: inget formellt beslut om att dela chefsposition, men delar i praktiken ändå på ansvaret för sina chefs-

uppgifter med någon eller några andra. I rapporten används omväxlande i praktiken resp. enbart i praktiken för detta slags delande. Utgörs av dem som svarat ”Ja” på frågan om delat ledarskap enbart i praktiken. Delgrupp av 1.

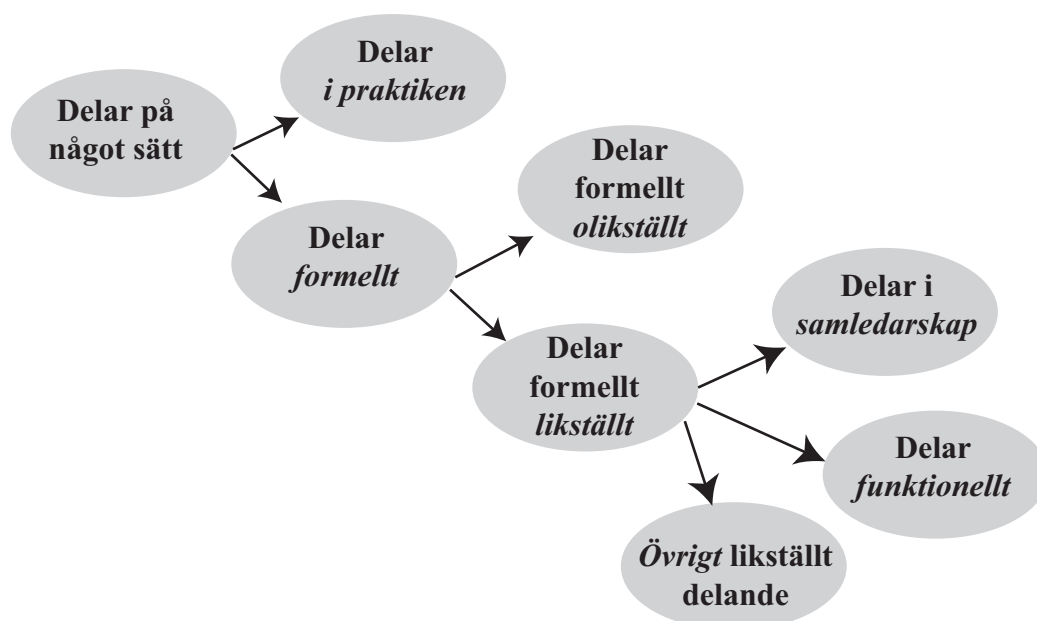
3a. Delar formellt olikställt: delar formellt samma chefsposition, antingen som underställd (biträdande, ställföreträdande, vice etc.) eller som överordnad chef till den man delar med. Delgrupp av 2a.

3b. Delar formellt likställt: delar formellt samma chefsposition med någon annan på likställd nivå, dvs. det finns inte någon formell rangordning cheferna emellan. Delgrupp av 2a.

4a. Samledarskap: delar formellt samma chefsposition med någon annan på likställd nivå (dvs. det finns inte någon formell rangordning cheferna emellan), har underansvar och alla typer av arbetsuppgifter både formellt och i den praktiska vardagen helt eller i huvudsak *gemensamma*, samt innehar varsin tjänst. Delgrupp av 3b.

4b. Delar funktionellt: delar formellt samma chefsposition med någon annan på likställd nivå (dvs. det finns inte någon formell rangordning cheferna emellan), har underansvar och arbetsuppgifter både formellt och i den praktiska vardagen i huvudsak *uppdelade*, samt innehar varsin tjänst. Delgrupp av 3b.

4c. Övrigt likställt delande: övriga som formellt delar samma chefsposition med någon annan på likställd nivå (dvs. det finns inte någon formell rangordning cheferna emellan), en blandgrupp som antingen delar på *en* tjänst eller i praktiken har gemensamma underansvar trots att de formellt har underansvaren uppdelade.



Figur 1. Former av delat ledarskap.

Av skäl som rörde intervjuformulärets omfattning bedömdes det inte som möjligt att fråga vidare angående mer preciserade former bland dem som enbart delade i praktiken (2b). Av samma skäl var det inte görligt att bena ut det formella delandet ytterligare genom att undersöka hur det förhöll sig i praktiken vad gällde helhetsansvaret. För det formella delandet undersöktes däremot hur underansvar i chefsuppgiften var fördelat formellt och i praktiken.

För de mest långtgående formerna av delat ledarskap, dvs. samledarskap och funktionellt delat ledarskap, är emellertid grupperna så små att generalisering till totalpopulationen chefer i svenskt arbetsliv inte blir tillförlitlig vad gäller möjligheten att dela upp och jämföra fördelning per exempelvis bransch. Slutsatser av jämförande art stannar därför vid likställt delat ledarskap (3b ovan). Vissa förfinade nedbrytningar som t.ex. åldersfördelning stannar på nivån innan. I tabeller och figurer kan för fullständighets skull ändå samledarskap redovisas men uppgifterna är då att betrakta som tentativa. Funktionellt delat ledarskap var mindre frekvent än samledarskap och redovisas inte i några uppdelningar.

Reliabilitet och validitet

Undersökningsförfarandet kan betraktas som reliabelt med beprövat urvalsförfarande och standardiserat sätt att ställa frågor där de som intervjuade var ordenligt förberedda, vana intervjuare samt hade specialutbildats i delat ledarskap inom ramen för forskningsprojektet. I fallet med de öppna svar som avgavs angående vad de intervjuade ansåg vara bra respektive dåligt med delat ledarskap så får man hålla i minnet att det var intervjuarna som i viss mån tolkade det sagda när de skrev ner svaren.

De validitetsproblem som finns sammanhänger med fenomenets begreppsliga komplexitet och låga mognadsgrad i svenskt medvetande och arbetsliv. Till följd av detta kunde inte raka frågor av typen ”delar du ledarskap” ställas utan frågan fick dels delas upp i flera och specificeras till att avse antingen det formella eller det informella, dels fick frågorna förses med en förklarande inledning angående vad som avsågs. Det är dock troligt att resultaten trots alla ansträngningar har brister i vad de som svarat egentligen avsett. De slutsatser som kan dras beror bl.a. på vilken innebörd som läggs i att dela ledarskap. Vi menar dock att studien nått så långt som var möjligt i detta avseende tack vare de förkunskaper forskarlaget hade i ämnet och genom de långtgående preciseringar som gjordes inom ramen för frågorna. För att få fram frågor som var beräpliga och möjliga att ställa vid en kort telefonintervju var det nödvändigt att förenkla och precisera. Likväl återstår frågetecken angående vad som verkligen avses med exempelvis samledarskap i de svar som avgivits. En juridiskt uttryckt definition avgränsar samledarskap på följande vis:¹¹

¹¹ Definition använd vid utredande av hinder och möjligheter gällande juridiska aspekter på samledarskap (Öman, 2005).

den mest långtgående formen av ledarskap som utövas av två eller flera personer samtidigt är samledarskapet, där två eller flera personer utan formell uppdelning sinsemellan samtidigt har i fråga om ett ledarskap precis samma befogenheter, ansvar och arbetsuppgifter såväl formellt som i praktiken.

Denna grad av exakthet har inte varit möjlig att nå i studien. Sammantaget finns det dock anledning att tro att studien ger en någorlunda god bild av förekomsten av delat ledarskap i svenskt arbetsliv, även om många frågor fortfarande återstår.

Innan man kan komma fram till säkra slutsatser angående förekomst av delat ledarskap, dess utbredning och variationer inom svenskt arbetsliv behöver dock ytterligare studier genomföras. Inför en dylik upprepning av studien bör dels en del intervjufrågor ses över och kompletteras, dels ett större urval chefer intervjuas i syfte att få tillräckligt underlag för en mer förfinad nedbrytning av materialet. Därvid bör även de som anger att de delar enbart i praktiken få följdfrågor som möjliggör en motsvarande precisering som för de formellt delande.

Resultat – en grundpresentation

Hur vanligt är det då att chefer i svenskt arbetsliv delar ledarskap? Som framgått av inledningen är det avhängigt vad som avses med delat ledarskap. Resultatredovisningen nedan sker i form av en stegvis precisering. Till att börja med ges en inledande bild av hur stor andel som *på något sätt delar ledarskap* samt hur de fördelar sig på privat/offentlig sektor, arbetsställestorlek, bransch och chefsnivå. Därefter redovisas huruvida de som delar gör det *formellt eller i praktiken*, även här fördelat på privat/offentlig sektor, arbetsställestorlek, bransch och chefsnivå. Avsnitt tre handlar om det *likställda delade ledarskapet*. Här finns med andra ord resultat angående de mest långtgående varianterna av delat ledarskap. I avsnitt fyra redogörs för hur stor andel av de chefer som delar som finns i bl.a. olika sektorer och branscher, och i avsnitt fem presenteras vilka chefer det är som delar (fördelning på kön, ålder), de delandes position och chefserfarenhet (inbördes hierarkisk position, antal år som chef respektive som delande chef, chefsposition) samt hur de delande konstellationerna är sammansatta (med avseende på antal personer som delar, kön samt ålder). Slutligen handlar avsnitt sex om chefers inställning till och uppfattning om delat ledarskap.

Fenomen utan (vedertaget) namn

Förekomsten av delat ledarskap har således undersökts genom att chefer vid ett representativt urval av arbetsställen i svenskt arbetsliv fått svara på frågor om huruvida de själva delar sitt ledarskap eller inte. När de delande cheferna själva ombads ange vad de kallar sitt delade ledarskap¹² är det påtagligt att det inte finns någon vedertagen benämning. Liksom det inte tycks råda någon konsensus angående vad ett delat ledarskap innebär och i vilka former det förekommer hade cheferna sällan själva något namn på sitt sätt att vara chefer ihop. I den mån någon benämning förekommer så är det just delat ledarskap som är vanligast. Andra beskriver det rätt och slätt i termer av samarbete eller delat ansvar. Benämningar som anges är t.ex. samledarskap, parledarskap, delat chefskap, chefsteam, chefsgrupp och ledningsgrupp. Några anger verksamhetsspecifika uttryck som rektorer, rektorsteam och klinikledning. Team, teamarbete och teambaserat ledarskap förekommer liksom delat ägande, en matris, coachning och enbyråkoncept.

Delat ledarskap på något sätt – förekomst och utbredning i svenskt arbetsliv

Resultatredovisningen nedan redogör för var i svensk arbetsliv delat ledarskap finns genom att ange fördelningen på privat respektive offentlig sektor, arbetsställestorlek, bransch och chefsnivå. Allra först redogörs för screeningens sätt att

¹² Frågan löd: Vad kallar ni ert sätt att chefa och leda ihop för?

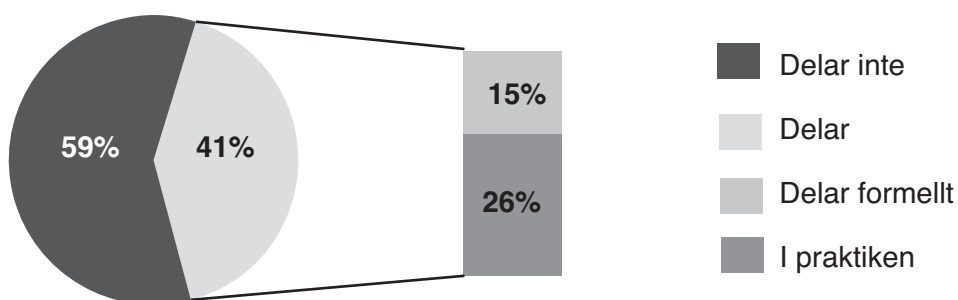
söka mäta förekomst av delat ledarskap, dvs. för andelen arbetsställen där delat ledarskap förekommer enligt uppfattning och kännedom hos de personalansvariga som intervjuades i undersökningens Steg 1.

Personalansvarig (eller motsvarande) vid respektive arbetsställe tillfrågades, i studiens screeningdel, om han/hon kände till om det förekom att chefer på arbetsplatsen arbetade i delat ledarskap på så sätt att de gemensamt axlade ansvaret för sina chefsuppgifter. Enligt 22 procent av de personalansvariga fanns enstaka eller flera exempel på delat ledarskap på arbetsplatsen. På 78 procent av arbetsställena förekom delat ledarskap således inte enligt vad personalansvariga kände till, se tabell 5.

Tabell 5. Andel arbetsställen där personalansvarig uppger att det förekommer delat ledarskap i bemärkelsen chefer som gemensamt axlar ansvaret för sina chefsuppgifter.

Andel arbetsställen där personalansvarig uppger att:	Procentandel (n = 637)
Det finns flera exempel på delat ledarskap	9
Det finns enstaka exempel på delat ledarskap	13
Delat ledarskap finns <u>inte</u> på arbetsplatsen	78
Totalt	100

När cheferna själva tar ställning till om de delar ledarskap eller inte så framgår att fyra av tio (41%) delar ledarskap ”på något sätt”.¹³ Att dela ledarskap innebär att de tillsammans har eller tar ett övergripande ansvar för verksamheten; antingen genom att det finns ett formellt beslut om att dela chefsposition (15%) eller genom att informellt, dvs. enbart i praktiken dela chefsansvar och uppgifter (26%). Femtionio procent av cheferna i svenskt arbetsliv delar följaktligen inte sitt ledarskap med någon eller några andra, se figur 2.

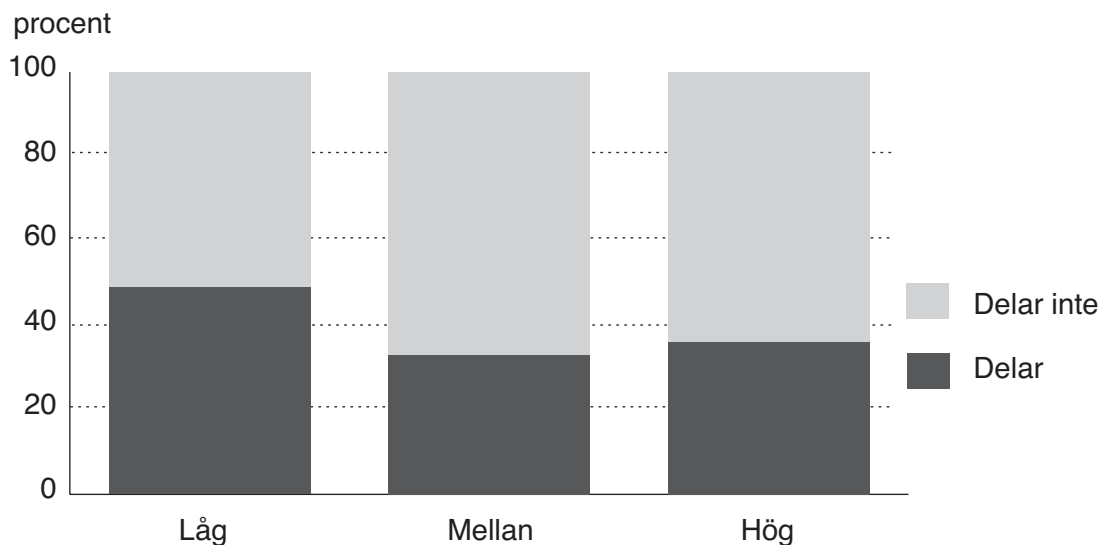


Figur 2. Procentandel chefer som delar på något sätt resp. inte delar (cirkeln) ledarskap samt andel av dessa som delar formellt resp. enbart i praktiken (stapeln), n = 404.

Delat ledarskap finns på samtliga organisationsnivåer, men är något mer frekvent på lägre än på högre nivåer. 49 procent av cheferna på den lägsta nivån (första linjens chefer, som t.ex. gruppchef, arbetsledare, koordinator) delar ledarskap på

¹³ Att man delar *på något sätt* är det uttryck som valts för att benämna den minst specificerade nivån av delat ledarskap. Se Metod.

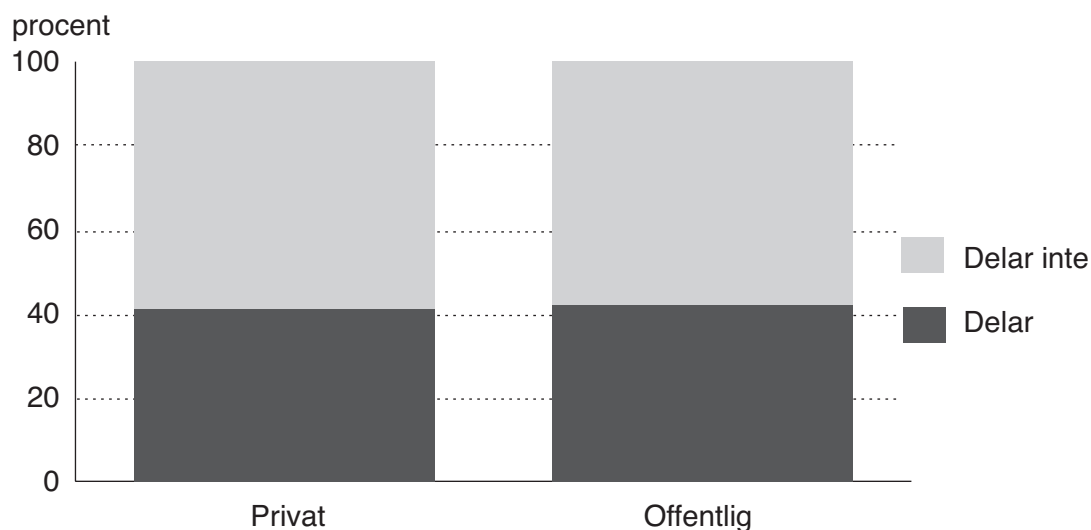
något sätt. Bland de chefer som återfinns på mellersta nivån (t.ex. avdelnings- eller enhetschef, affärsområdeschef) delar 33 procent, och på den högsta nivån (t.ex. företagsledare, verksamhetschef, regionchef) 36 procent, se figur 3.



Figur 3. Procentandel chefer inom olika chefsnivåer som delar ledarskap på något sätt, n = 404.

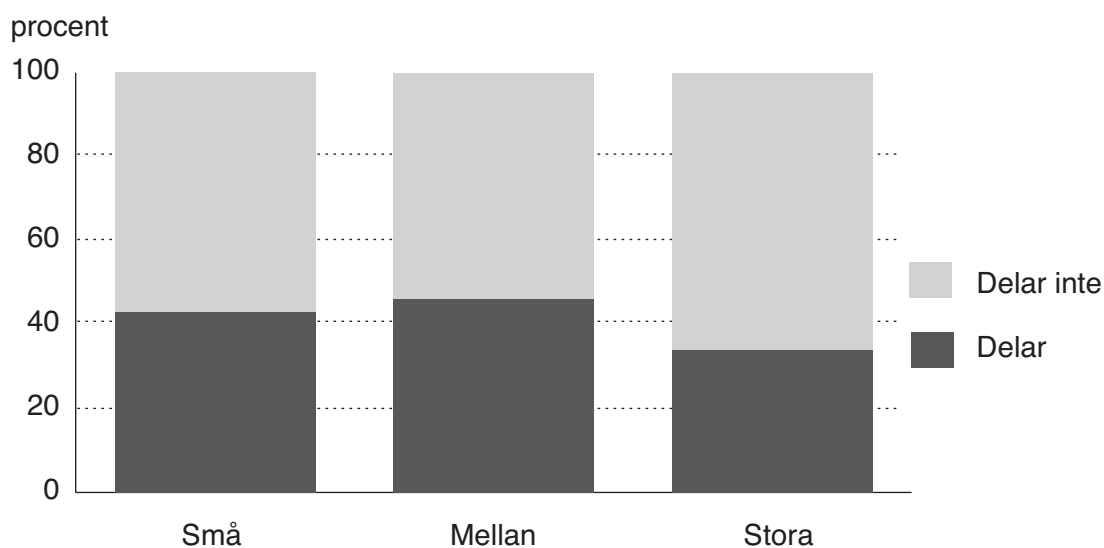
Förekomst fördelat på sektor och arbetsställestorlek

Delat ledarskap är lika vanligt i privat som i offentlig sektor. Inom den privata sektorn delar 41 procent av de chefer som finns där sitt ledarskap, enligt formellt beslut eller enbart i praktiken. Inom den offentliga sektorn delar 42 procent sitt ledarskap, formellt eller i praktiken, se figur 4.



Figur 4. Procentandel chefer inom privat resp. offentlig sektor som delar ledarskap på något sätt, n = 404.

När det gäller arbetsställestorlek är delat ledarskap vanligast på mellanstora arbetsställen med mellan 50–199 anställda. Knappt hälften (46%) av de chefer som arbetar här delar ledarskap på något sätt, dvs. antingen genom formellt beslut eller enbart i praktiken. Nästan lika vanligt att dela är det på små arbetsställen med mellan 10–49 anställda. 43 procent av de chefer som är verksamma på små arbetsställen delar sitt ledarskap med någon annan. Lägst andel delat ledarskap återfinns på stora arbetsställen (mer än 200 anställda); här delar 34 procent på något sätt sitt ledarskap, antingen formellt eller enbart i praktiken, se figur 5.

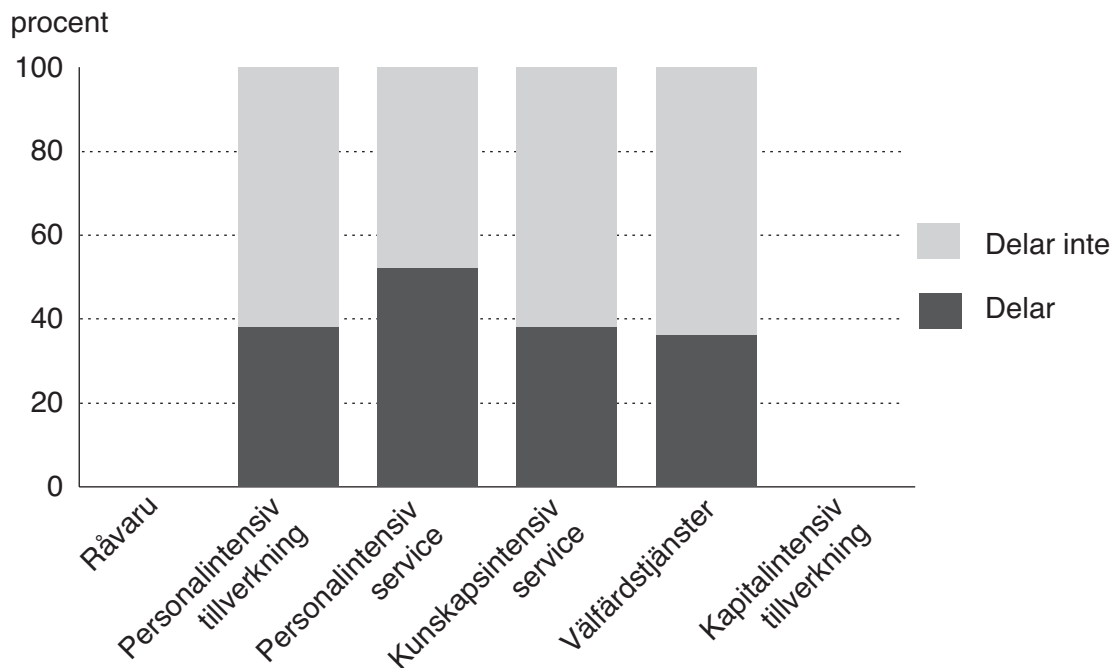


Figur 5. Procentandel chefer inom små, mellanstora och stora arbetsställen som delar ledarskap på något sätt, n = 404.

Förekomst fördelat på bransch

Förekomsten av chefer som på något sätt delar ledarskap varierar mellan de olika branscherna,¹⁴ se figur 6. Att dela ledarskap är mest vanligt förekommande inom personalintensiv service där drygt hälften (52%) av cheferna delar ledarskap på något sätt. I övriga tre branscher ligger förekomsten av delat ledarskap på 36–38 procent. Inom personalintensiv tillverkning delar 38 procent av cheferna ledarskap på något sätt. Inom kunskapsintensiva tjänster är också andelen som delar 38 procent, och inom välfärdstjänsteproduktion är det 36 procent av cheferna som delar ledarskap på något sätt.

¹⁴ Procentandelar för branscherna Råvarufångst och Kapitalintensiv tillverkning har inte tagits med eftersom undersökningsurvalet i dessa två branscher innehåller för få personer. Se Metod.



Figur 6. Procentandel chefer inom olika branscher som delar ledarskap på något sätt, n = 400.

Förekomst av delat ledarskap – med formellt beslut eller utan

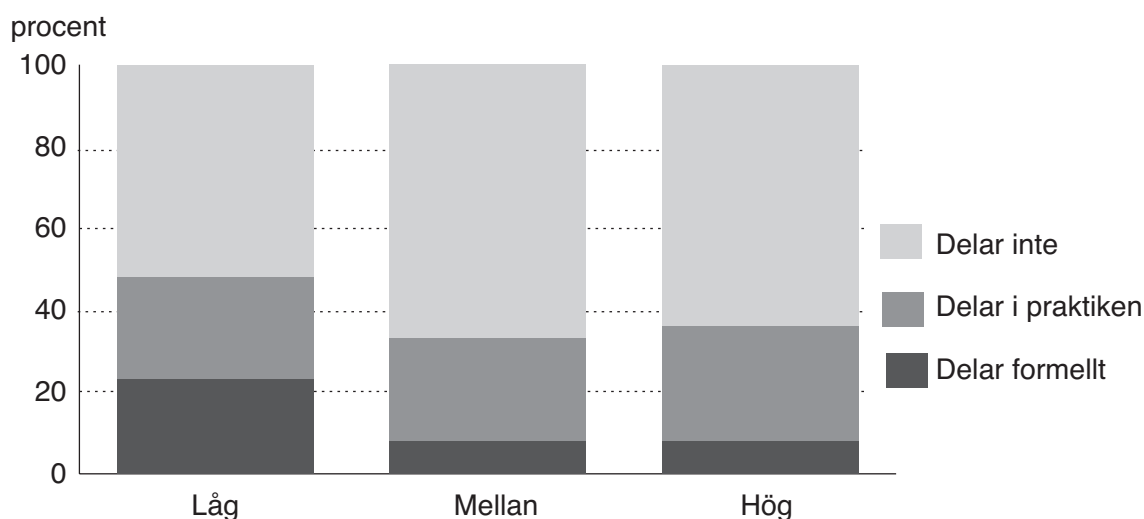
Delat ledarskap kan som tidigare berörts anta en mängd olika former, från mer eller mindre lösa och outtalade former av samarbeten till helt formaliserade, med tydliga överenskommelser om ansvar och arbetsuppgifter. I föregående avsnitt redogjordes för de 41 procent chefer i svenskt arbetsliv som på något sätt delar sitt ledarskap i bemärkelsen att de formellt eller i praktiken delar sin chefsposition men någon eller några andra, och därmed tillsammans har eller tar det övergripande ansvaret för verksamheten. Här tas nu nästa steg i preciseringen av vad detta delande innebär. I det följande utgår således redovisningen från en uppdelning av huruvida de som delar gör det

- enligt formellt beslut eller
- (bara) informellt, dvs. enbart i praktiken.

Med *formellt delat ledarskap* menas att det finns ett formellt beslut om att två (eller fler) chefer ska dela på ledarskapet, dvs. de delar formellt samma chefsposition. Ett beslut som innebär att de tillsammans har det övergripande ansvaret för verksamheten. De 41 procent chefer som på något sätt delar ledarskap utgörs, som tidigare redovisats, till 15 procent av chefer som anger att de formellt delar sin chefsposition med någon annan. Resterande 26 procent säger att de *i praktiken* delar ansvaret för sina chefsuppgifter med någon eller några andra, men utan att det finns formella beslut om att dela.

Att chefer delar ledarskap formellt förekommer på samtliga organisationsnivåer. Att formellt dela ledarskap är vanligast bland chefer på den lägsta chefsnivån (23%). På både mellersta och högsta nivån är det endast åtta procent som formellt delar ledarskap, se figur 7.

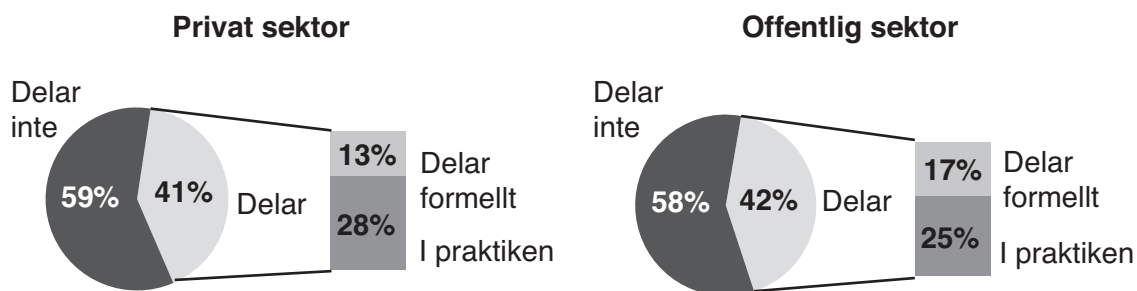
Att informellt, dvs. i praktiken men utan formellt beslut, dela ledarskap med någon är ungefär lika utbrett på de olika chefsnivåerna. På den högsta nivån delar 28 procent i praktiken sitt ledarskap. Såväl på lägsta nivån som på den mellersta nivån delar en fjärdedel (25%) i praktiken, se figur 7.



Figur 7. Procentandel chefer på olika chefsnivåer som delar ledarskap enligt formellt beslut resp. enbart i praktiken, n = 404.

Formellt respektive enbart i praktiken – fördelning på sektor och arbetsställestorlek

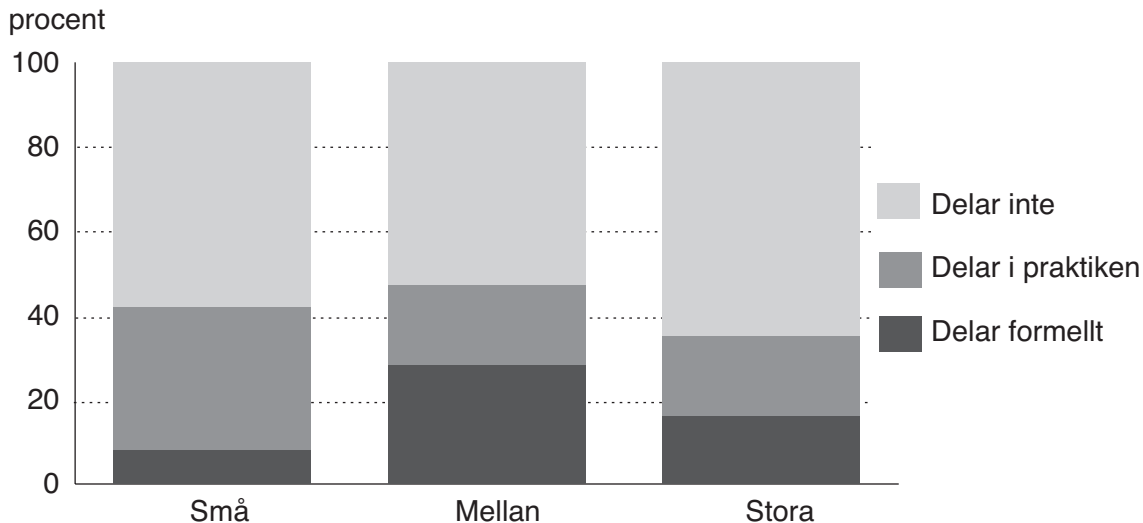
När formellt delande respektive delande enbart i praktiken fördelas på sektor så framkommer att formellt delat är något vanligare i offentlig sektor än i privat. Delande enbart i praktiken är något vanligare i privat sektor än i offentlig. Inom den offentliga sektorn är det 42 procent av cheferna som på något sätt delar sitt ledarskap, fördelat på 17 procent som delar formellt och 25 procent som delar informellt, dvs. i praktiken men utan formellt beslut därom. Inom den privata sektorn delar 41 procent av cheferna på något sätt sitt ledarskap med någon annan. Av dessa delar 13 procent formellt sitt ledarskap med någon annan medan 28 procent delar enbart i praktiken, se figur 8.



Figur 8. Procentandel chefer inom privat och i offentlig sektor som enligt formellt beslut resp. enbart i praktiken delar ledarskap, n = 404.

I vilken utsträckning det delade ledarskapet är formellt beslutat eller enbart sker i praktiken varierar med arbetsställestorlek. Formellt delat ledarskap är mest utbrett på mellanstora arbetsställen: 28 procent av de chefer som återfinns här delar formellt sin chefsposition med någon annan. Av de chefer som är verk-samma på stora arbetsställen är det 16 procent som formellt delar, på små arbets-ställen delar endast åtta procent, se figur 9.

På det motsatta sättet förhåller det sig med de chefer som enbart i praktiken delar på den enes eller bådass chefsansvar och uppgifter, se figur 9. Att i praktiken dela sitt ledarskap med någon eller några andra är mest utbrett på små arbetsställen (34%). På både mellanstora och stora arbetsställen delar 19 procent av cheferna i praktiken.

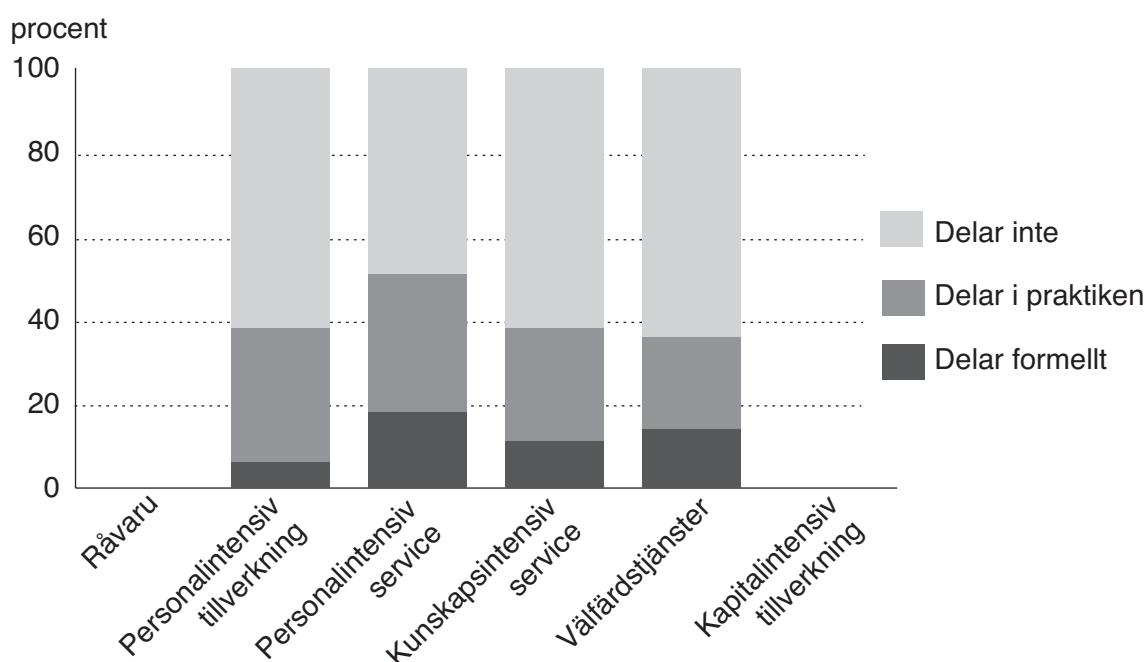


Figur 9. Procentandel chefer inom små, mellanstora och stora arbetsställen som enligt formellt beslut resp. enbart i praktiken delar ledarskap, n = 404.

Formellt respektive enbart i praktiken – fördelning på bransch

Vad gäller bransch¹⁵ så är det formella delandet mest utbrett i personalintensiv service där 18 procent uppger att de formellt delar ledarskap. Inom välfärdstjänsteproduktion är andelen formellt delande 14 procent, inom branscher tillhörande kunskapsintensiva tjänster elva procent, och inom personalintensiv tillverkning utgör de sex procent, se figur 10.

Att dela i praktiken men utan formellt beslut är mer jämnt fördelat inom olika branscher. En tredjedel av de chefer som är sysselsatta i verksamheter tillhörande personalintensiv service (33%) respektive personalintensiv tillverkning (32%) uppger att de i praktiken delar sitt ledarskap. Inom branscher tillhörande kunskapsintensiva tjänster är det 27 procent av cheferna som delar ledarskap i praktiken och inom välfärdstjänsteproduktion 22 procent, se figur 10.



Figur 10. Procentandel chefer inom olika branscher som enligt formellt beslut resp. enbart i praktiken delar ledarskap, n = 400.

Förekomst av likställt delat ledarskap – om jämbördigt och formaliserat delande i svenskt arbetsliv

Hur det delade ledarskapet är organiserat har också att göra med grad av likställdhet, dvs. om den man delar med är på samma nivå eller om man är chef över alternativt underställd den man delar med. Det har också att göra med ansvars- och arbetsuppgiftsfördelning, dvs. hur chefsansvar och arbetsuppgifter

¹⁵ Procentandelar för branscherna Råvarufångst och Kapitalintensiv tillverkning har inte tagits med eftersom urvalet innehåller för få personer i dessa två små branscher.

är fördelade och organiserade med avseende på om det är gemensamt eller uppdelat.

I de mest långtgående formerna av delat ledarskap finns inte någon formell hierarkisk skillnad mellan dem som delar. Det delade ledarskapet är här jämbördigt och formaliserat. I den allra mest långtgående formen – samledarskapet – har de delande cheferna dessutom alla arbetsuppgifter och hela ansvaret gemensamt, såväl formellt som i den praktiska vardagen. I det funktionellt delade ledarskapet råder samma hierarkiska likställdhet, men cheferna ansvarar för olika verksamhetsområden. I båda fallen handlar det om att de som delar har egna tjänster och således inte om att fylla ut en heltidstjänst genom att vara två.

För att urskilja de mest långtgående varianterna av delat ledarskap redogörs i det följande för förekomsten av chefer som har varsin egen tjänst och formellt delar sitt ledarskap på likställd nivå. Av Sveriges chefer delar totalt nio procent på detta sätt, se tabell 6. Två procent har en s.k. funktionell uppdelning (dvs. har ett formellt gemensamt helhetsansvar och uppdelade underansvar såväl formellt som i den praktiska vardagen) och fem procent arbetar i samledarskap (dvs. har ett formellt gemensamt helhetsansvar och gemensamma underansvar såväl formellt som i den praktiska vardagen). Övrigt likställt¹⁶ delande gäller för två procent.

Delar, men formellt olikställt menar sig sex procent av cheferna i svenskt arbetsliv göra. Dessa chefer delar formellt på samma chefsposition, antingen som underställd (biträdande, ställföreträdande, vice etc.) eller som överordnad chef, men på ett sätt som gör att de menar att de tillsammans tar det övergripande ansvaret för verksamheten.

Tabell 6. Procentandel chefer som delar formellt, uppdelat på likställt resp. olikställt delande av ledarskap.

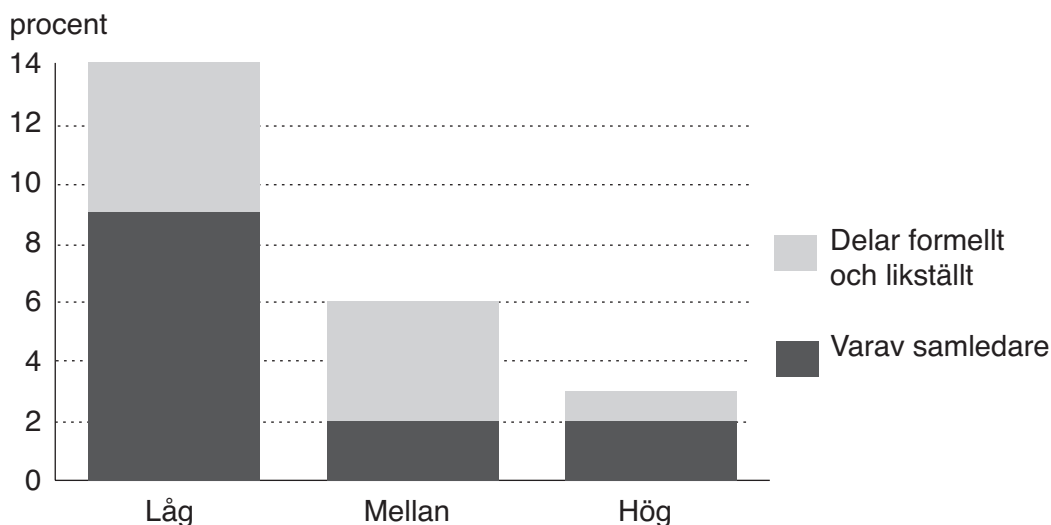
Andel chefer som delar formellt	Procentandel (n = 404)
Likställt delat ledarskap	9
Varav:	
samledarskap	5
funktionellt delat ledarskap	2
övrigt likställt	2
Olikställt delat ledarskap	6
Total andel formellt delande	15

Likställt delat ledarskap – fördelning på sektor och arbetsställestorlek

Att formellt dela sitt ledarskap med någon annan på likställd nivå är vanligast bland chefer på den lägsta chefsnivån (14%). Detta gäller också för delgruppen samledarskap (9%). På den mellersta chefsnivån är det sex procent av cheferna

¹⁶ Övrigt likställt delat ledarskap utgörs av en blandgrupp som antingen delar på *en* tjänst eller i praktiken har gemensamma underansvar trots att de formellt har underansvaren uppdelade.

som delar formellt likställt och två procent är samledare. Minst utbrett är det på den högsta chefsnivån (3 resp. 2%), se figur 11.



Figur 11. Procentandel chefer inom olika chefsnivåer fördelat på formellt likställt ledarskap resp. samledarskap, n = 404.

Det likställda delandet är vanligast förekommande inom offentlig sektor. I offentlig sektor är förekomsten av formellt likställt delat ledarskap elva procent jämfört med sex procent i privat sektor.

På små arbetsställen delar tre procent av cheferna ledarskap likställt, 15 procent på mellanstora och elva procent på stora arbetsställen.

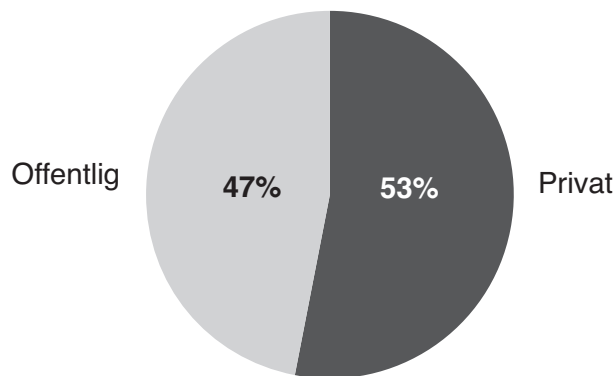
Chefer som delar – andel per sektor, arbetsställestorlek och bransch

Hittillsvarande resultatpresentation har redogjort för var i svenskt arbetsliv delat ledarskap förekommer, dvs. gav svar på frågor angående hur vanligt delat ledarskap är inom olika sektorer, vid arbetsställen av olika storlek, inom olika branscher respektive på olika chefsnivåer i svenskt arbetsliv.

Resultaten kan även presenteras så att säga på andra ledden, dvs. som andelar av de chefer som delar ledarskap. Den utgångspunkten tas i följande avsnitt och ger därmed svar på frågor rörande hur stor andel av dem som delar som finns i respektive sektor, vid arbetsställen av olika storlek samt hur de som delar fördelas på olika branscher.

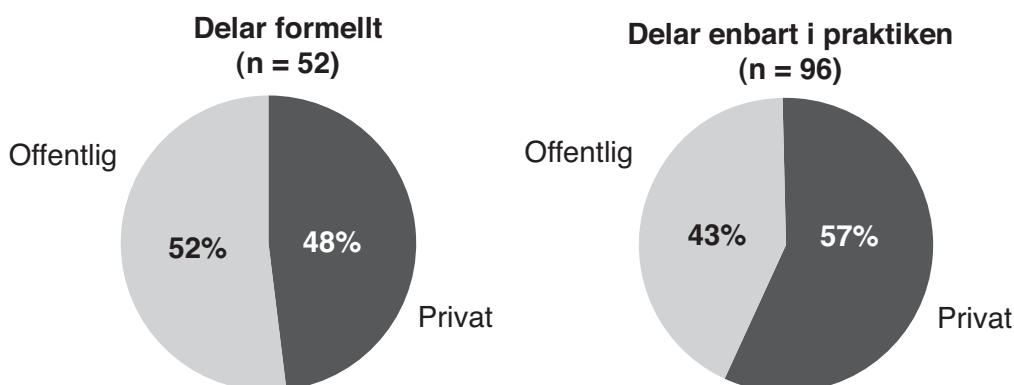
Sektor

Drygt hälften (53%) av de chefer som på något sätt delar ledarskap finns inom den privata sektorn, och knappt hälften (47%) inom offentlig, se figur 12. Den andel chefer som på något sätt delar sitt ledarskap med någon annan motsvarar således hur chefer i svenskt arbetsliv fördelas mellan dessa båda sektorer.



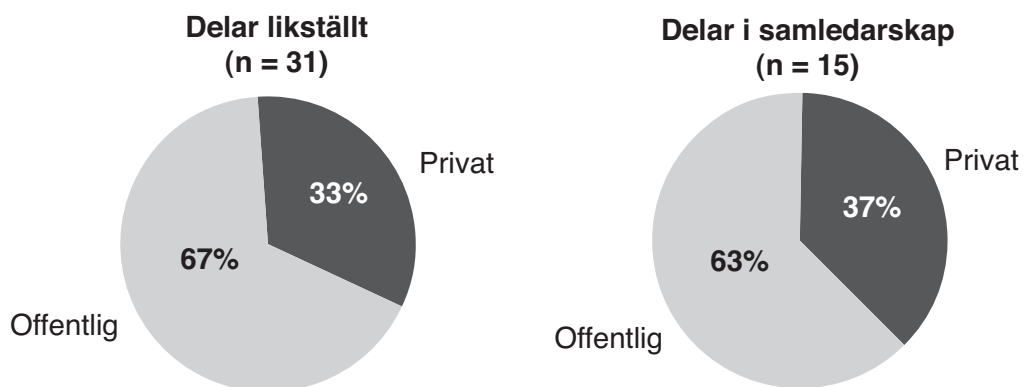
Figur 12. Procentandel av de chefer som delar ledarskap på något sätt fördelat på privat resp. offentlig sektor, n = 149.

Av dem som formellt delar sin chefsposition arbetar något fler i offentlig sektor (52%) än i privat (48%). Bland de chefer som i praktiken men utan formellt beslut delar sitt ledarskap med någon annan är förhållandet det omvända. Här finns 57 procent inom den privata sektorn medan 43 procent återfinns inom offentlig sektor, se figur 13. I förhållande till hur chefer i svenskt arbetsliv generellt är fördelade, mellan offentlig och privat sektor, finns således en viss överrepresentation formellt delande chefer inom offentlig sektor.



Figur 13. Procentandel av de chefer som enligt formellt beslut resp. enbart i praktiken delar ledarskap fördelat på privat och offentlig sektor.

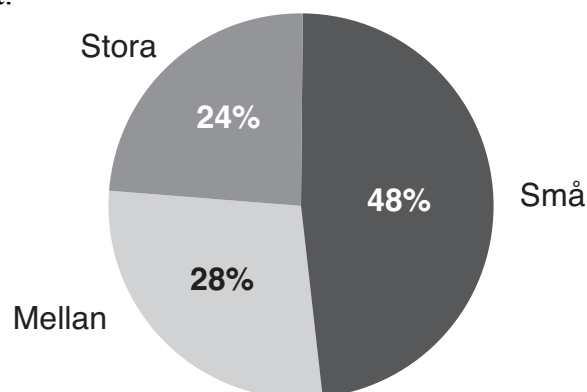
Bland de nio procent chefer som formellt delar sitt ledarskap på likställd nivå finns fler inom offentlig sektor (67%) än inom privat (33%). Likartad fördelning gäller för samledarna där 63 procent arbetar inom offentlig sektor och 37 procent inom privat, se figur 14. I jämförelse med chefer i svenskt arbetsliv generellt är det likställda delandet således mer frekvent inom offentlig sektor.



Figur 14. Procentandel av de chefer som delar likställt resp. i samledarskap fördelat på privat och offentlig sektor.

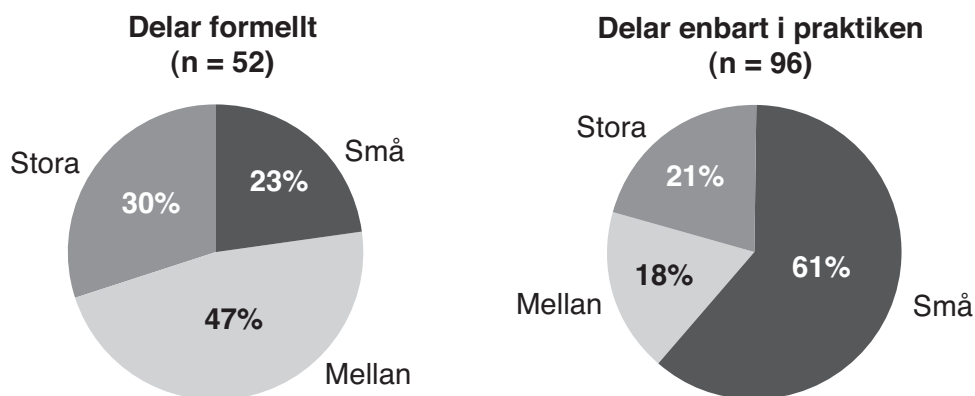
Arbetsställestorlek

De chefer som på något sätt delar sitt ledarskap med någon annan återfinns framförallt på små arbetsställen (48%). 28 procent arbetar på mellanstora arbetsställen och en knapp fjärdedel (24%) på stora arbetsställen, se figur 15. Denna fördelning överensstämmer således i grova drag med hur antalet chefer i svenskt arbetsliv är fördelat.



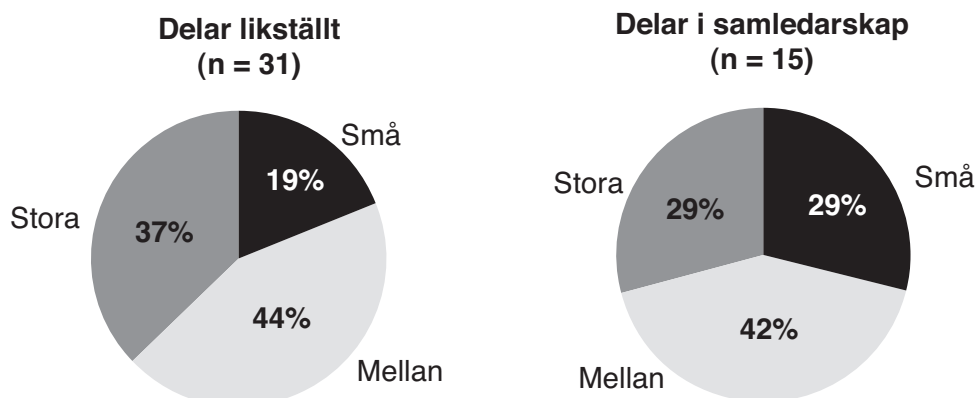
Figur 15. Procentandel av de chefer som delar ledarskap på något sätt fördelat på arbetsställestorlek, n = 149.

Av de chefer som uppgivit att de formellt delar sitt ledarskap med någon annan finns inemot hälften (47%) på mellanstora arbetsställen, 30 procent på stora och 23 procent på små arbetsställen. Bland de 26 procent som i praktiken delar sitt ledarskap är förhållandet det omvända. Majoriteten (61%) finns på små arbetsställen, 18 procent på mellanstora arbetsställen och 21 procent på stora arbetsställen, se figur 16. Här föreligger således skillnader gentemot hur antalet chefer i svenskt arbetsliv är fördelat. Det är en överrepresentation av formellt delande vid mellanstora arbetsställen och en motsvarande underrepresentation vid små arbetsställen. Delandet enbart i praktiken är istället överrepresenterat vid små arbetsställen och underrepresenterat vid mellanstora.



Figur 16. Procentandel av de chefer som enligt formellt beslut resp. enbart i praktiken delar ledarskap fördelat på arbetsställestorlek.

De chefer som delar likställt finns i huvudsak på mellanstora arbetsställen (44%) och detta gäller även bland samledare (42%). Bland samledarna är sedan fördelningen jämn mellan små och stora arbetsställen (29% vardera) medan det bland de likställda cheferna finns en större andel på stora arbetsställen (37%) än på små (19%), se figur 17.



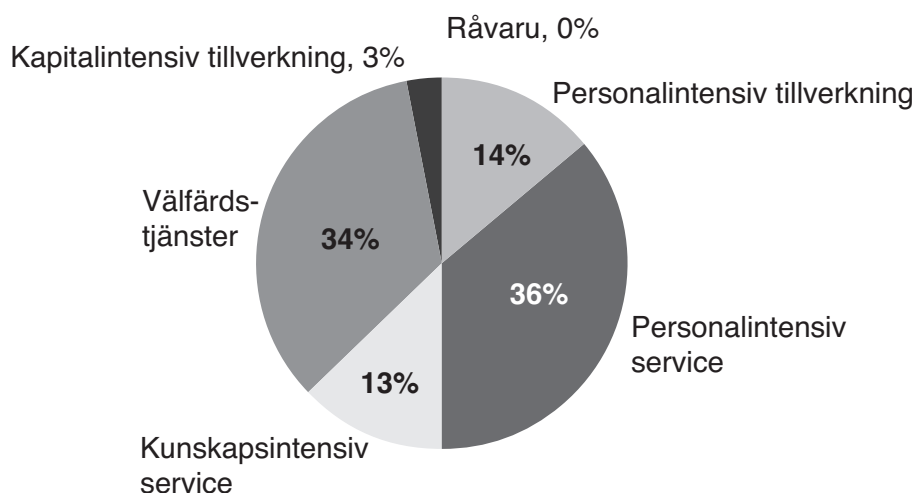
Figur 17. Procentandel av de chefer som delar likställt resp. i samledarskap fördelat på små, mellanstora och stora arbetsställen.

Bransch

Tittar vi på hur stor andel av dem som delar sitt ledarskap som finns i respektive branscher så är de flesta hemmahörande i de två största¹⁷ branscherna. 36 procent av dem som delar ledarskap återfinns således inom personalintensiv service, 34 procent inom välfärdstjänsteproduktion, 14 procent inom personalintensiv tillverkning, och 13 procent inom kunskapsintensiva tjänster/service. Inom kapitalintensiv tillverkning finns tre procent, och noll procent finns inom råvaruproduktion, se figur 18. I förhållande till hur chefer i svenskt arbetsliv generellt

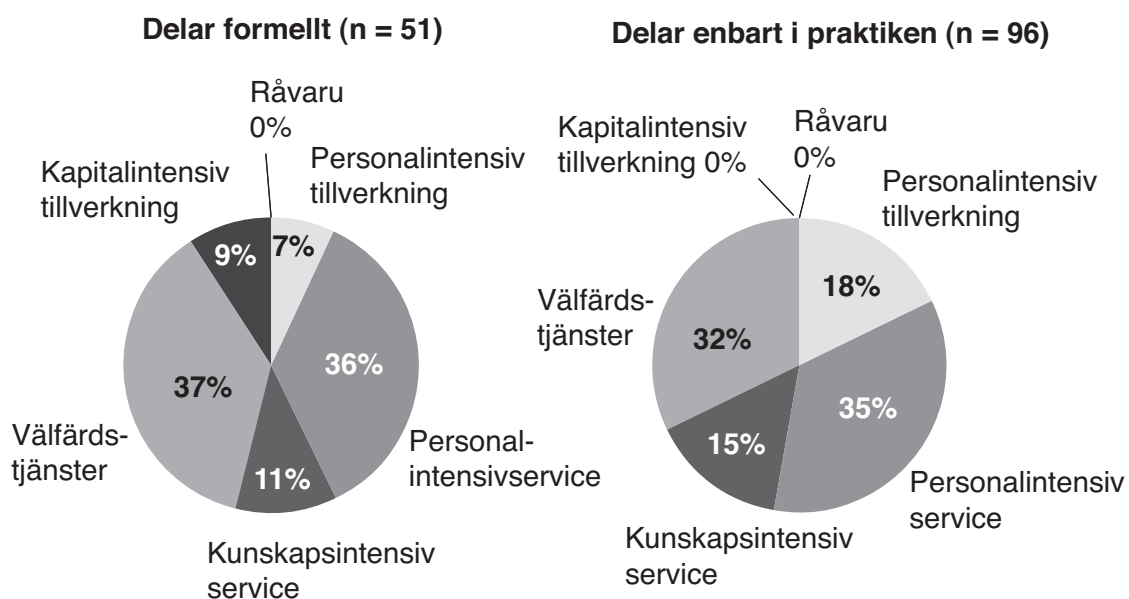
¹⁷ Vad gäller antalet chefer som arbetar där. Se Metod ang. fördelningen på bransch bland chefer i svenskt arbetsliv.

är fördelade på olika branscher är det en större andel bland de delande cheferna som återfinns inom personalintensiv service.



Figur 18. Procentandel av de chefer som delar ledarskap på något sätt fördelat på bransch, n = 148.

Av de chefer som uppgivit att de formellt delar sitt ledarskap med någon annan finns majoriteten inom vålfärdstjänsteproduktion (38%) och personalintensiv service (36%). Mindre andelar finns inom kunskapsintensiva tjänster (11%), kapitalintensiv tillverkning (9%) samt personalintensiv tillverkning (7%). Även bland dem som delar informellt i praktiken finns flest inom personalintensiv service (35%) och vålfärdstjänsteproduktion (32%). Mindre andelar finns inom kunskapsintensiva tjänster (15%) och personalintensiv tillverkning (18%), se figur 19.



Figur 19. Procentandel av de chefer som enligt formellt beslut resp. enbart i praktiken delar ledarskap fördelat på olika branscher.

Både bland dem som formellt och i praktiken delar ledarskap är det således fler som arbetar inom personalintensiv service i förhållande till hur chefer i svenskt arbetsliv generellt är fördelat mellan olika branscher.

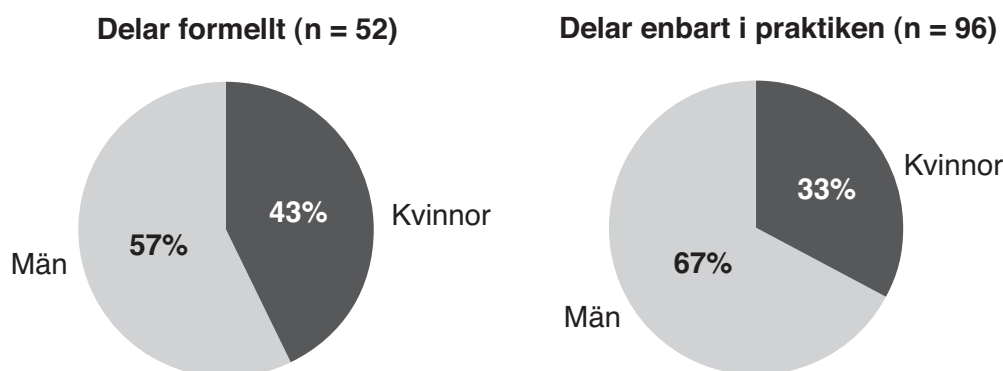
Vilka är det som delar ledarskap?

I det följande redovisas hur delat ledarskap enligt de olika preciseringsstegen (delar på något sätt, delar formellt respektive enbart i praktiken samt delar likställt och i samledarskap) fördelas på bakgrundsfaktorer som t.ex. kön, ålder, chefsnivå och antal år som chef.

Kön

De chefer som *delar på något sätt* motsvarar hur chefer i svenskt arbetsliv fördelas vad gäller kön. De som delar ledarskap på något sätt utgörs till 62 procent av män och till 38 procent av kvinnor. Chefer i svenskt arbetsliv består som tidigare redovisats av 63 procent män och 37 procent kvinnor. Även inom offentlig respektive inom privat sektor överensstämmer både andelen män och andelen kvinnor med denna populations fördelning inom respektive sektor. Inom offentlig verksamhet är 58 procent av cheferna kvinnor och inom privat 19 procent. De chefer som på något sätt delar ledarskap utgörs inom offentlig sektor till 59 procent av kvinnor, inom privat sektor 18 procent.

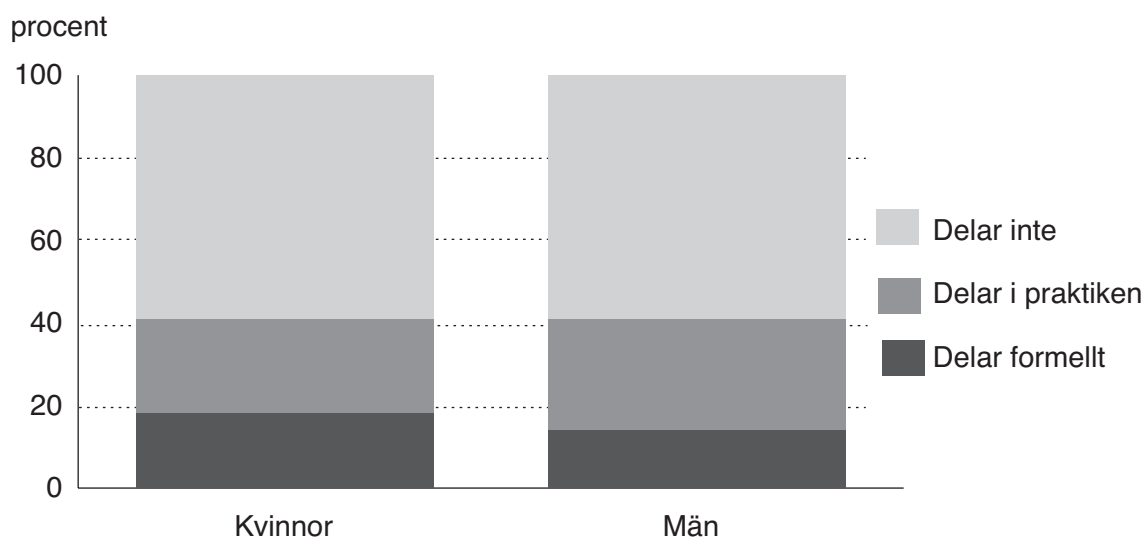
Bland dem som *formellt delar* sin chefsposition med någon är andelen män 57 procent och andelen kvinnor 43 procent, se figur 20. Det innebär att andelen kvinnor är större bland dem som delar formellt i förhållande till andelen kvinnliga chefer i svenskt arbetsliv generellt. Bland dem som *delar i praktiken* men utan formellt beslut om det är 67 procent män och 33 procent kvinnor (se figur 20), vilket innebär att andelen män som i praktiken delar är större och andelen kvinnor mindre i förhållande till fördelningen chefer i svenskt arbetsliv. Dessa skillnader gäller inom offentlig såväl som inom privat sektor.



Figur 20. Procentandel män resp. kvinnor som delar ledarskap enligt formellt beslut resp. enbart i praktiken.

Betraktar vi istället hur det delade ledarskapet gestaltar sig utifrån kön är det lika vanligt förekommande bland de kvinnliga cheferna som bland de manliga att dela sitt ledarskap: 41 procent av de manliga cheferna anger att de på något sätt (formellt eller enbart i praktiken) delar sitt ledarskap med någon annan. Motsvarande andel bland de kvinnliga cheferna är 42 procent.

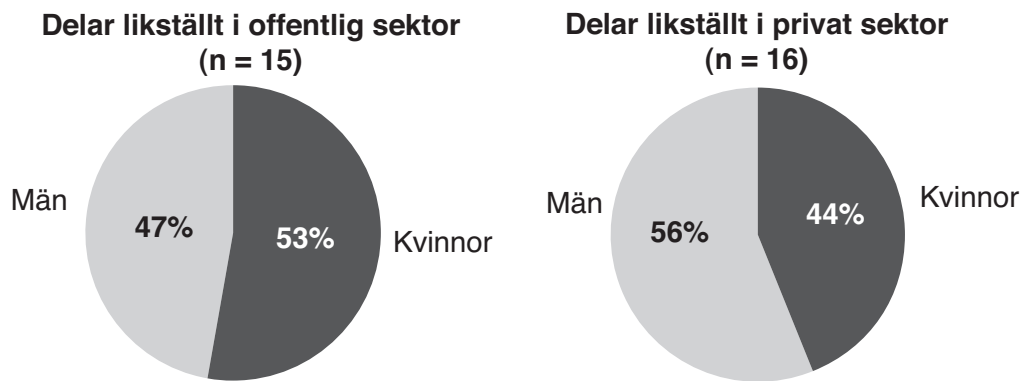
När det gäller hur formellt delat ledarskap respektive delat ledarskap enbart i praktiken fördelar sig så uppger 14 procent av de manliga cheferna att de formellt delar sitt ledarskap medan det bland de kvinnliga är 18 procent som delar på detta sätt. Att i praktiken dela sitt ledarskap uppger 27 procent av de manliga cheferna och 23 procent av de kvinnliga att de gör, se figur 21.



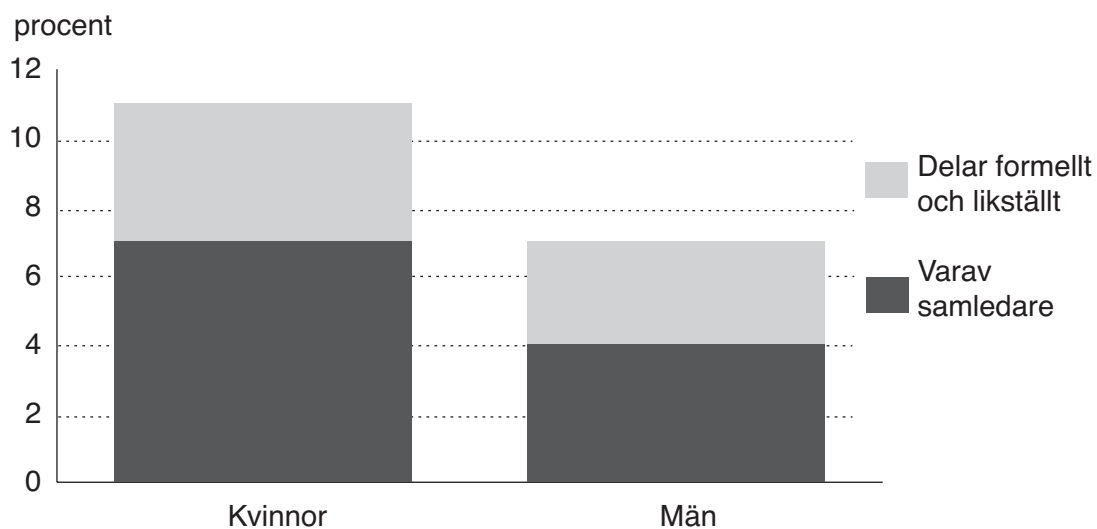
Figur 21. Procentandel som delar ledarskap formellt resp. i praktiken bland de kvinnliga resp. manliga cheferna, n = 149.

Av dem som *delar likställt* är hälften män och hälften kvinnor. Det betyder att förekomsten av likställt delat ledarskap skiljer sig åt mellan könen. I förhållande till könsfördelningen bland chefer i svenskt arbetsliv (63 procent män resp. 37 procent kvinnor) är det fler kvinnor som delar formellt likställt. Denna skillnad gäller inom såväl offentlig som privat sektor men är tydligare inom offentlig, se figur 22.

Bland de kvinnliga cheferna delar elva procent formellt sin chefsposition på likställd nivå, jämfört med sju procent av de manliga cheferna. På motsvarande sätt ser det ut vad gäller samledarskap som praktiseras av sju procent av de kvinnliga cheferna och fyra procent av de manliga cheferna, se figur 23.



Figur 22. Procentandel män resp. kvinnor som delar ledarskap likställt inom offentlig resp. privat sektor.



Figur 23. Procentandel bland de kvinnliga resp. manliga cheferna som formellt delar ledarskap på likställd nivå, n = 404.

Ålder

Av de chefer som *på något sätt delar* sitt ledarskap är 77 procent 40 år eller äldre. Fem procent är i åldern 20–29 år och 18 procent 30–39 år. De som *formellt delar* sitt ledarskap är i genomsnitt något yngre än gruppen delande ledare som helhet. Bland dem som delar sin chefsposition *formellt likställt* med någon annan är 84 procent 40 år eller äldre. I åldersintervallet 20-29 år återfinns inte några likställt delande över huvud taget. Se vidare tabell 7 för åldersfördelning inom olika former av delat ledarskap.

Tabell 7. Åldersfördelning för olika former av delat ledarskap. Procentandel.

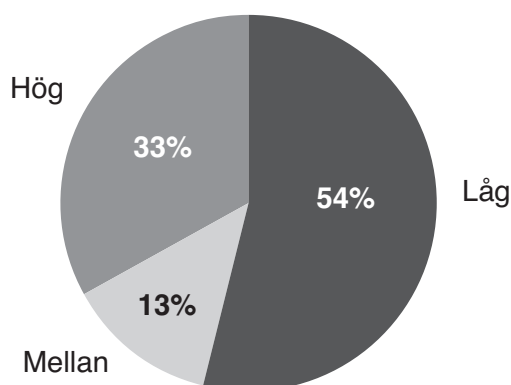
Ålder	Chefer i svenskt arbetsliv (n = 404)	Delar på något sätt (n = 149)	Delar formellt (n = 52)	Delar enbart i praktiken (n = 96)	Delar likställt (n = 31)
20–29 år	3	5	11	4	0
30–39 år	17	18	13	21	16
40–49 år	38	36	45	31	48
50–59 år	38	34	22	39	28
60– år	4	7	9	6	8
Totalt	100	100	100	100	100

Åldersfördelningen bland dem som på något sätt delar ledarskap överensstämmer i grova drag med fördelningen bland chefer i svenskt arbetsliv där 80 procent är 40 år eller äldre.

Chefsnivå

Chefer som delar ledarskap på något sätt finns på samtliga organisationsnivåer. Av de 41 procent som delar ledarskap på något sätt är drygt hälften (54%) chefer på lägsta nivån, dvs. vad som brukar kallas första linjens chefer. 13 procent är chef på mellanliggande nivå och 33 procent på högsta, se figur 24.

Av de chefer som delar ledarskap på något sätt anger 37 procent att de har andra chefer sig underställda. Detta gäller i högre grad bland dem som delar i praktiken än bland dem som delar formellt (42 resp. 30%).



Figur 24. Procentandel av de chefer som delar ledarskap på något sätt fördelat på chefsnivå, n = 149.

Av de 15 procent chefer som delar ledarskap *formellt* arbetar 72 procent på lägsta, nio procent på mellersta och 19 procent på högsta chefsnivån. Av de 26 procent som delar ledarskapet enbart *i praktiken* är motsvarande fördelning 44 procent, 16 procent och 40 procent. Av de chefer som delar *likställt* finns 74 procent på lägsta, elva procent på mellersta och 15 procent på högsta chefsnivån.

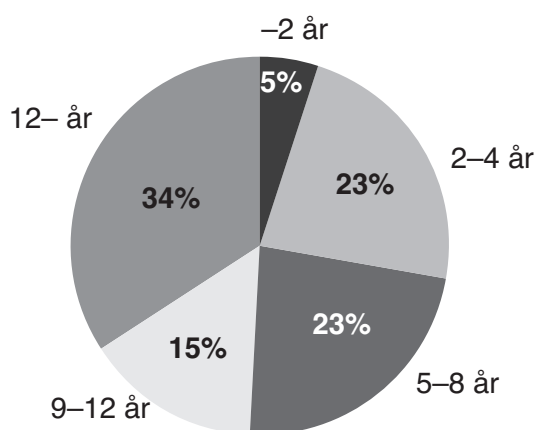
Formellt delat ledarskap är således mest frekvent bland chefer på lägsta nivån och mindre vanligt på högsta nivån i förhållande till hur fördelningen bland chefer i svenskt arbetsliv ser ut. Fördelningen bland dem som delar i praktiken överensstämmer i stora drag med hur chefer i svenskt arbetsliv fördelar sig på chefsnivå.

Position som chef och erfarenhet

Hälften (51%) av de chefer som *på något sätt delar* sitt ledarskap med någon annan uppger att de ingår i företagets eller organisationens högsta ledningsgrupp. De som *delar formellt* ingår oftare i högsta ledningsgruppen än de som enbart *delar i praktiken* (55 resp. 44%). De som på något sätt delar ledarskap ingår i samma utsträckning i högsta ledningsgruppen som de som inte delar.

De som anger att de delar ledarskap formellt utgörs i 55 procent av fallen av chefer som delar likställt. Olikställt formellt delande anges i högre grad av dem som är biträdande, ställföreträdande eller vice (32%) än av dem som innehar chefsbefattningen (5%),¹⁸ dvs. som anger ”jag är chefen”. Det betyder alltså att den biträdande, ställföreträdande eller vice oftare uppfattar att cheferna tillsammans ansvarar för helheten.

De chefer som *delar ledarskap på något sätt* har i likhet med chefer i svenskt arbetsliv ofta lång sammanlagd erfarenhet av att arbeta som chef. Cirka 50 procent har varit chef i nio år eller längre, varav en tredjedel (34%) i mer än tolv år och 15 procent i nio till tolv år. Endast fem procent har varit chef i kortare tid än två år, se figur 25.



Figur 25. Procentandel av de chefer som delar ledarskap på något sätt fördelat på antal år som chef, n = 149.

Detta mönster är i grova drag likartat både bland dem som *formellt delar* chefsposition med någon annan och de som *delar i praktiken* men utan formellt beslut: den största andelen har varit verksamma som chef i sammanlagt mer än tolv år.

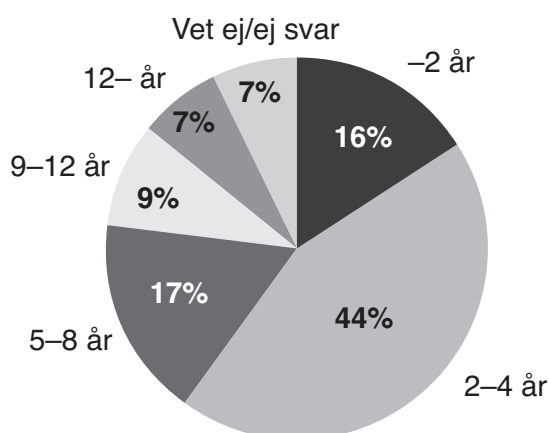
¹⁸ Åtta procent Vet ej/ej svar.

Till skillnaderna hör att ingen av de chefer som formellt delar ledarskap har varit verksam i mindre än två år. Bland dem som delar i praktiken är det sju procent som varit verksamma som chefer i mindre än två år, se vidare tabell 8.

Tabell 8. Antal år som chef för olika former av delat ledarskap. Procentandel.

Antal år som chef	Chefer i svenskt arbetsliv (n = 404)	Delar på något sätt (n = 149)	Delar formellt (n = 52)	Delar enbart i praktiken (n = 96)	Delar likställt (n = 31)
< 2 år	6	5	0	7	0
2–4 år	20	23	29	20	15
5–8 år	21	23	24	24	23
9–12 år	11	15	17	12	23
>12 år	42	34	30	37	39
Totalt	100	100	100	100	100

Antalet år som cheferna arbetat i delat ledarskap är betydligt blygsammare: 16 procent av dem som delar ledarskap har arbetat på detta sätt i mindre än två år och 44 procent i 2–4 år. 17 procent har arbetat i delat ledarskap i 5–8 år, nio procent i 9–12 år och endast sju procent i mer än tolv år, se figur 26. Att erfarenheten av delat ledarskap är relativt kort gäller såväl bland de formellt delande som för dem som enbart delar i praktiken: 55 procent respektive 77 procent har arbetat i delat ledarskap i högst fyra år.



Figur 26. Procentandel av de chefer som delar ledarskap på något sätt fördelat på antal år som delande chef, n = 149.

Delandets konstellationer

I det följande redovisas dels hur många personer de som delar sitt ledarskap anger att de delar med, dels hur konstellationerna ser ut vad gäller kön, ålder mm. Delat ledarskap förekommer som par, trios och kvartetter respektive som enkönat och blandkönat.

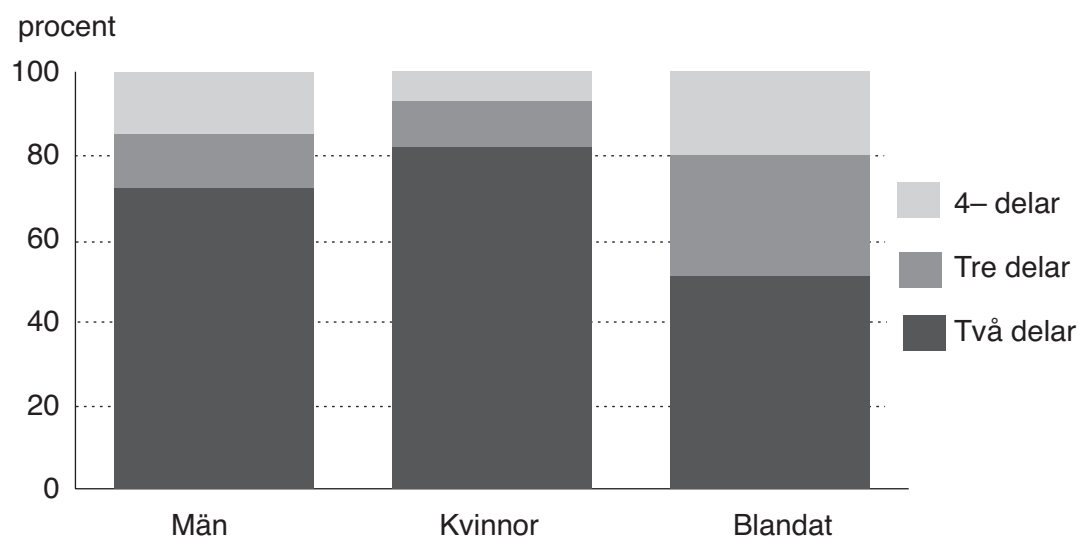
Mest vanligt förekommande är det att dela sitt ledarskap med *en* person: 62 procent av de chefer som på något sätt delar sitt ledarskap med någon annan uppger att de delar med en person. Ledarpar är vanligast både bland dem som delar formellt (59%) och i praktiken men utan formellt beslut (63%), liksom för dem som delar formellt likställt (69%) och i samledarskap (69%). 15 procent av dem som delar sitt ledarskap på något sätt delar med två personer, 13 procent med tre och fem procent med fyra eller fler, se tabell 9.

Tabell 9. Antal personer de delande cheferna delar ledarskap med.

Antal personer man delar med	Procentandel (n = 149)
En person	62
Två personer	15
Tre personer	13
Fyra eller fler personer	5
Vet ej/ej svar	5
Totalt	100

Hur ser då konstellationerna ut vad gäller kön? Vanligast är det att män delar med män. Därefter följer könsblandade konstellationer och att kvinnor delar med kvinnor. Av de totalt 41 procent chefer som delar ledarskap utgörs således 17 procent av konstellationer där män delar, elva procent av konstellationer där kvinnor och män delar samt nio procent av enbart kvinnor.¹⁹

Både bland män och kvinnor är det klart vanligast att vara två som delar. Bland männen är det något vanligare än bland kvinnorna att dela med flera personer, se figur 27.



Figur 27. Antal personer som delar ledarskap fördelat på kön, n = 149.

¹⁹ Uppgift om kön för de(n) man delar med saknas för fyra procent, vilket dels utgörs av de fall där det är fler än fyra som delar, dels av ej svar.

Konstellationer sammansatta av enbart män finns i större utsträckning inom privat sektor. 72 procent av de helt manliga konstellationerna och 30 procent av de kvinnliga återfinns inom privat sektor. Detta motsvaras i grova drag av hur män och kvinnor fördelar sig på sektor bland chefer i svenskt arbetsliv där 69 procent av männen återfinns i privat sektor och 28 procent av kvinnorna. De blandade konstellationerna är jämnt fördelade mellan offentlig (50%) och privat sektor (50%).

Konstellationer sammansatta av enbart män finns i större utsträckning på den högsta chefsnivån medan en större andel av de helt kvinnliga konstellationerna finns på lägsta chefsnivån. Av de manliga chefskonstellationerna finns 45 procent på högsta chefsnivån jämfört med 35 procent av de kvinnliga. På lägsta chefsnivån återfinns 47 procent av de manliga konstellationerna jämfört med 57 procent av de helt kvinnliga. På mellersta nivån är fördelningen jämn med åtta procent av de manliga chefskonstellationerna och ino procent av de kvinnliga.

Konstellationer sammansatta av enbart män är vanligast på små arbetsställen där 67 procent av de manliga konstellationerna och 57 procent av de kvinnliga finns. Konstellationer sammansatta av enbart kvinnor återfinns i större utsträckning på stora arbetsställen, 26 procent av de kvinnliga konstellationerna jämfört med åtta procent av de manliga. På mellanstora arbetsställen finns 26 procent av de manliga chefskonstellationerna och 17 procent av de kvinnliga. Vid en jämförelse med könsfördelningen bland chefer i svenskt arbetsliv så är rent manliga konstellationer överrepresenterade på små arbetsplatser och underrepresenterade på stora arbetsplatser. Kvinnliga konstellationer är överrepresenterade på små arbetsplatser.

Inställning till och uppfattningar om delat ledarskap

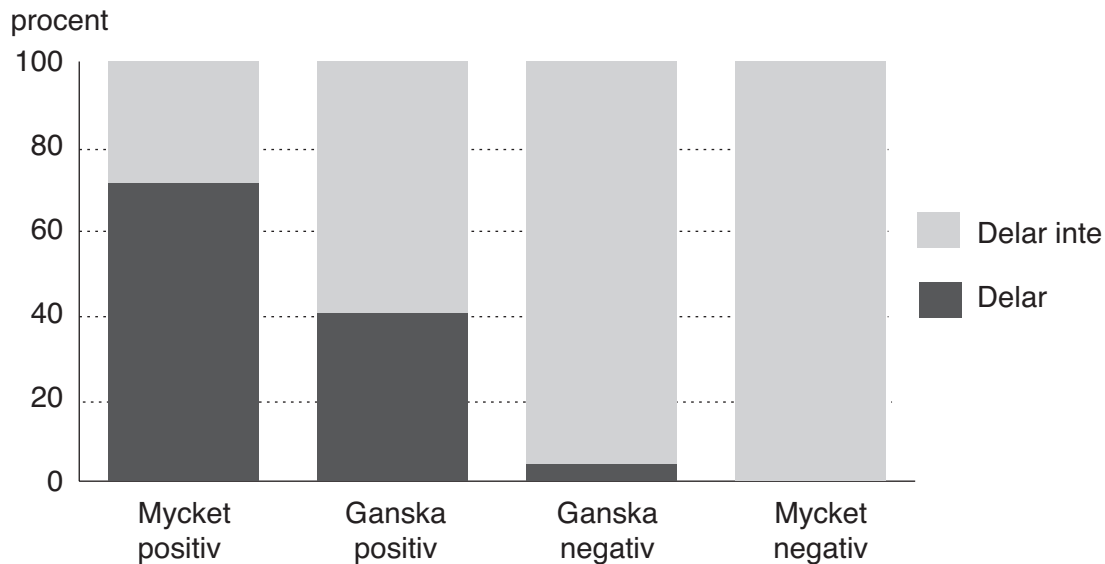
I det följande redovisas först huruvida chefer i svenskt arbetsliv har en positiv eller negativ inställning till delat ledarskap samt hur inställningen varierar med om man själv delar ledarskap eller inte. Därefter följer en kategorisering av chefernas svar på öppna frågor angående på vilka sätt delat ledarskap är bra, respektive på vilka sätt det är dåligt.

Positiv eller negativ inställning till delat ledarskap

Chefer i svenskt arbetsliv är i allmänhet positiva till delat ledarskap. 75 procent uppger att de har mycket eller ganska positiv inställning till delat ledarskap, medan 20 procent är ganska eller mycket negativa till företeelsen. Fem procent har inte någon klar uppfattning.

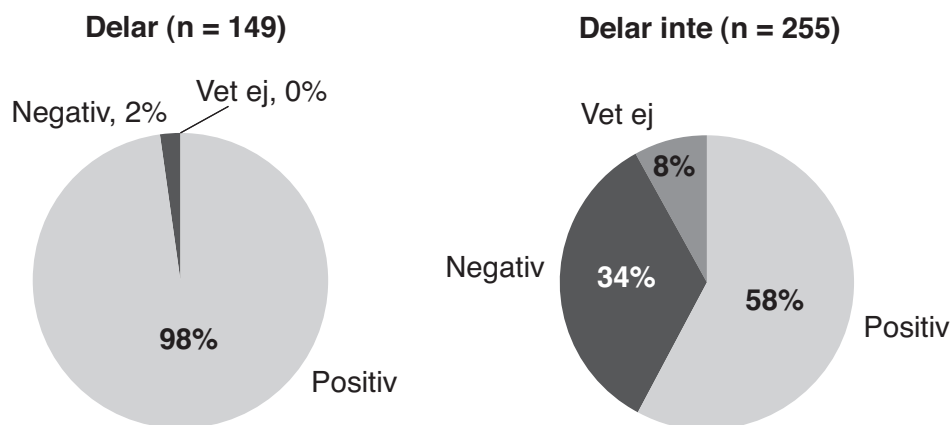
Inställningen till delat ledarskap varierar med om cheferna själva delar ledarskap eller ej. De som är mest positiva är också de som delar. Av dem som anger att de är mycket positivt inställda till delat ledarskap delar 71 procent själva sitt ledarskap med någon eller några andra. Av dem som är ganska negativt

inställda till delat ledarskap är det däremot endast fyra procent som själva delar ledarskap. De med mycket negativ inställning delar över huvud taget inte, se figur 28. Följdenligt är det chefer på lägre nivåer, dvs. där delandet är mest frekvent, som är de mest positivt inställda till att dela ledarskap.



Figur 28. Inställning till delat ledarskap fördelat på delar resp. delar inte ledarskap. Procentandel som angivit svarsalternativen mycket positiv, ganska positiv, ganska negativ och mycket negativ, n = 404.

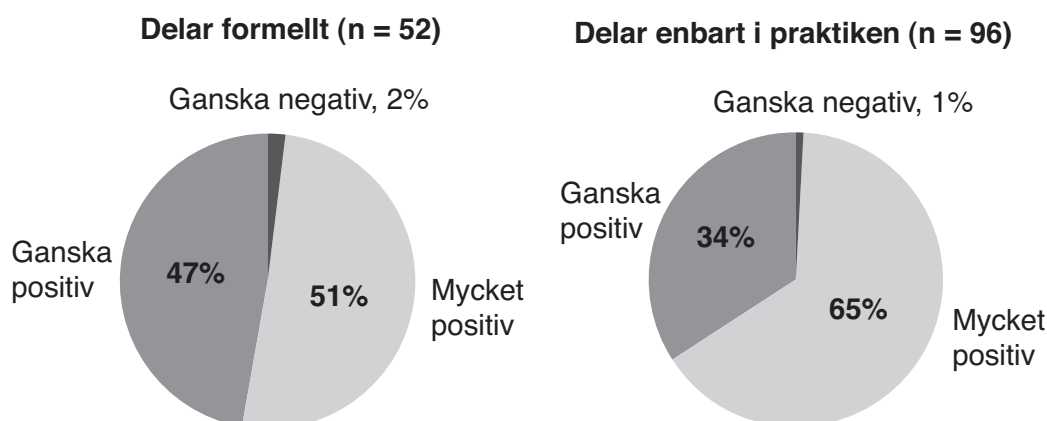
Bland dem som själva delar uppger 98 procent att de är mycket eller ganska positivt inställda till delat ledarskap, mot 58 procent bland de chefer som inte delar. Där anger 34 procent att de har en ganska eller mycket negativ inställning till delat ledarskap, se figur 29.



Figur 29. Inställning till delat ledarskap bland chefer som själva delar resp. inte delar ledarskap. Procentandel positivt resp. negativt inställda.

Inställningen till delat ledarskap skiljer sig inte i avgörande avseenden mellan dem som formellt delar ledarskap och dem som gör det i praktiken. Av dem som delar formellt uppger 98 procent att de är positivt inställda till delat ledarskap jämfört med 99 procent av dem som enbart delar i praktiken.

Den variation som ändå finns har att göra med graden av positiv inställning, där de som delar i praktiken men utan formellt beslut i större utsträckning är *mycket* positiva till delat ledarskap än de som delar formellt (65 resp. 51%), se figur 30.



Figur 30. Inställning till delat ledarskap bland chefer som själva delar formellt resp. enbart delar ledarskap i praktiken. Procentandel mycket positivt, ganska positivt resp. ganska negativt inställda.

Bra och dåligt med delat ledarskap

Samtliga chefer i undersökningen tillfrågades också om på vilka sätt de tycker att delat ledarskap är bra respektive dåligt. För vardera alternativet fanns möjlighet att ange tre korta svar. Dessa öppna svar har kategoriserats i teman som var frekvent återkommande. För varje tema som redovisas nedan anges dels några nyckelord som karaktäriserar respektive tema, dels ett flertal exempel på citat i avsikt att illustrera och nyansera svaren.

Uppfattningarna om delat ledarskap går starkt isär och varierar mellan cheferna i undersökningen. Ofta lyfter också en och samma person fram såväl det som är eller kan vara bra som det som är eller kan vara dåligt. Uppfattningarna spänner från ”överlägset” till ”katastrof”. Två chefsröster:

Om det fungerar bra – överlägset.

Fungerar bra om man har en bra kommunikation och går ut med samma policy, om inte – katastrof.

I grova drag finns det bland dem som delar själva fler nyanser angående vad som är bra respektive dåligt med delat ledarskap. I princip finns alla teman både bland dem som delar på något sätt och bland dem som inte delar alls. Bland de delande

finns starka ord av lättnad och befrielse i att dela chefsuppgiften, medan en viss längtan efter avlastning och bollplank kan spåras hos somliga som inte delar själva. Bland dem som inte delar själva förekommer generellt sett hårdare påstående och mer kategoriska svar angående vad som är dåligt.

Bra med delat ledarskap. När cheferna beskriver vad som är bra med delat handlar det framförallt om stöd och minskad sårbarhet, om avlastning i arbetsbördan och att ha ett bollplank, om bättre, mer genomtänkta beslut och fler infallsvinklar, och om att chefsarbetet blir roligare. Svaren rör såväl den egna chefsuppgiften som verksamheten och kan sammanfattas i elva teman: stöd, avlastning, arbetsglädje, kompetens, beslutsfattande, problemlösning, infallsvinklar, begripa ihop, medarbetarrelationer, verksamhetsresultat och ledarskap.

Stöd handlar om sådant som gemensamt ansvar, stadga, trygghet, minskad sårbarhet, att vara starka tillsammans och delaktighet. I svaren uttrycktes detta bl.a. på följande sätt:

Tillsammans är vi starka. Skapar enhetlighet. En väldig trygghet. Det ger trygghet och säkerhet. Flera som vet vad som gäller. Trygghet, man är ganska ensam som chef. Man står inte ensam. Stötta varandra. Man hjälps åt på ett annat sätt. Minska sårbarheten. Stöd när det blir problem. Delat ansvar. Gemensamt ansvar, att man inte behöver stå för allting själv. Man är två om saker, behöver inte känna sig utelämnad. En möjlighet att koppla av när man är ledig, eftersom man vet att någon annan håller i rodret. Kollega att lita på i vått och torrt. Dela på svåra frågor. Man är inte ensam, har en delaktighet i sitt ledarskap. Ömsesidigt stöd.

Avlastning avser t.ex. mindre arbetsbelastning, arbetsfördelning, att man täcker upp för varandra, hjälps åt samt att arbetet blir mindre stressigt och betungande. Exempel från intervjuerna:

Sliter inte ut sig. Lättare arbetsbörda. Avlastning. Back-up. Skapar nog mindre stress. Man hjälps åt mer. Att tiden räcker till. Avlastning i de egna arbetsuppgifterna. Rimlig arbetsmängd. Bra med avlastning på vissa saker. Man täcker upp för varandra vid frånvaro och sjukdom. En person som tar ansvar för arbetet när man själv är borta. Att man känner att det inte står och faller om inte jag är här. Lätt att fylla i om någon är borta. Man kan kapa hårda arbetsbelastningstoppar. Kan fördela uppgifter. Två som delar på lönebiten. Man kan gå in och ta varandras uppgifter. Inbyggd jourverksamhet. Tidsbesparande. Frihet att kunna vara ledig. Man behöver inte vara på arbetet 12 timmar/dag. Slipper jobba dygnet runt.

Arbetsglädje beskriver sådant som gör chefsarbetet roligare, mer stimulerande och kreativt. Det uttrycktes bl.a. på följande sätt:

Gör arbetet roligare. Stimulerande. Höjer motivation. Glädje. Roligare. Kan ge ökad kreativitet. Engagemang. Samförstånd. Lätt att coacha varandra. Väldigt roligt. Man blir gladare. Hälsobefrämjande. Lätthet i kommunikationen. Inspirerande. Idékläckning.

Kompetens gäller sådant som stimulerar kunskapsutveckling, innebär bredare kompetens samt ger ökad kompetens. Chefer beskrev här t.ex.:

Bredare kompetens. Två personer har alltid en bredare kompetens än en ensam. Ha olika uppdelade ansvarsområden och bli duktigare på vissa områden. En bred kunskap. Kompetensutbyte. Ger möjlighet att utnyttja var och ens starka sidor. Dubbel erfarenhet. Kompetensöverföring. Fördjupat. Utveckling. Kunskapsmässigt positivt. Ökad kompetens. Får bredd på idébanken. Utnyttja det man är bra på. Skapar möjlighet för kompetensutveckling för båda. Kompetensutveckling. Erfarenhetsutbyte.

Beslutsfattande avser bl.a. mer genomtänkta beslut, snabbare beslut, bättre underlag och bättre beredskap, och uttrycktes t.ex. så här:

Förankra svåra beslut hos någon annan. Bättre beslutsunderlag. Kanske fatta bättre beslut. Trygghet med beslutsfattning. Beslutsberedskap. Man slipper vara ensam i knepiga beslut. Ger snabbare beslut. Man diskuterar fram besluten. Om man är två fattar man bättre beslut eftersom man kan tala med varandra hela tiden. Beslutsgången kan gå fortare. Snabba beslut. Kortare beslutsvägar. Mer begrundade/genomtänkta beslut.

Problemlösning avser t.ex. möjlighet resonera sig fram och hitta alternativa lösningar. Exempel från svaren:

Ta del av andras funderingar och lösningar. Lösa problem. Fler tänker bättre än en. Man kan hitta alternativa lösningar. Ett lätt sätt att komma på nya idéer, man diskuterar med någon. Bra att ha en diskussionspartner i svåra beslut. Kan resonera sig fram i olika frågor. Man kan hitta alternativa lösningar. Problemlösning. Gemensam problemlösning. Lättare att hitta lösningar på problem.

Infallsvinklar handlar om sådant som fler perspektiv, berikande olikhet, nya infallsvinklar, kompletterande synsätt, belysa från olika håll och vidare syn. Det formulerades bl.a. så här:

Dialog med nå'n annan, så att man får olika synvinklar. Information från två håll. För att få en vidare syn. Fler dimensioner på en frågeställning. Man kan växla olika frågor och komma fram till bättre resultat genom att man har olika vinklar. Man är två som ser samma saker, sätter samma bild. Du får belysning från fler olika sidor. Två ser bättre än en. Komplementära. Tre hjärnor tänker bättre än en. Man har skilda starka sidor. Fler tänker bättre än en. Kompletterar varandra. Fokus i olika dimensioner. Mångfald. Olika

infallsvinklar. Man tillför mer då man har olika synsätt. Två huvuden är bättre än ett. Kompletterande. Man diskuterar med fler än sig själv. Ventilera idéer – man kan själv tänka enkelspårigt.

Begripa ihop innefattar t.ex. att ha bollplank, samtalspartner och att reflektera tillsammans. Chefer menade följande i sina exempel:

Man har ett bollplank. Bra att ha någon att diskutera med. Man kan diskutera ihop sig. Bollplank. Kan bolla idéer mellan varandra. Någon att diskutera svåra situationer med. Bra att ha någon att bolla viktiga frågor med. Ta del av andras funderingar och lösningar. Ett stöd i sitt eget ansvarsområde – kan jonglera idéer lite grann. Att man bollar olika saker emellan. Man kan bolla saker. Förtroende. Har någon att prata med. Diskussionsutrymme. Stöta idéer. Likbördig att tala med vid tunga saker. Man har någon att bolla mot. Man får samtalspartner – överläggningspartner.

Medarbetarrelationer avser bl.a. ökad tillgänglighet, bättre för medarbetarna och ökad kontaktyta gentemot personal. Det uttrycktes bl.a. så här:

Bättre relationer med personalen. Personalen kan gå till vem som helst av oss utan att någon tittar snett på någon. Om den ena är borta så är den andra kvar. Man blir inte lika sårbar, tillgängligheten ökar. Att man utvecklar personerna runt omkring sig. Att personalen oftare har någon att vända sig till. Tillgänglighet. Kan ha hand om personal på olika sätt. Att det finns två personer för personalen att vända sig till. Större tillgänglighet kanske, alltid någon på plats. Lyhördhet. Man kommer närmare personalen. Det är lättare att känna av saker och ting. Man är mer lyhörd.

Verksamhetsresultat handlar om sådant som bättre effektivitet, möjlighet till kund- och verksamhetsanpassning samt flexibilitet. Några exempel på hur det uttrycktes:

Man kan bli mycket mer effektivare. Möjlighet att kundorientera i flera dimensioner. Bättre insyn. Bra för organisationen. Man får planera på ett bättre sätt. Lättare att jobba i flera länder. Bra resultat. Kan bli effektivare. En flexiblare organisation. Gemensamma resurser. Effektivare. Snabbare resultat. Säkerställning av verksamhet.

Ledarskap avser sådant som ett aktivt ledarskap och att vara förebild, vilket bl.a. uttrycktes som att:

Ett utbyte ger en positiv, dynamisk ledning. Utåt sett visar man resten av personalen hur man kan jobba. Gör det möjligt att ha ett aktivt ledarskap för en mångfacetterad verksamhet. Få inre stridigheter, vi behöver inte tävla med varandra utan hjälps åt. Drivande.

Dåligt med delat ledarskap. När cheferna beskriver på vilka sätt delat ledarskap är dåligt handlar det genomgående om otydlighet. Otydlighet förekommer ett otal gånger bland svaren. Det står både ensamt och knyts till oklarhet i ansvar, i ledarskap, i budskap, för de anställda och för organisationen. Bland det man anger som dåligt med delat ledarskap finns dubbla budskap, missförstånd och saker som faller mellan stolarna, och ett ledarskap som är resurskrävande. Olikheter i grundläggande värderingar och inriktning, liksom konflikter och bristande personkemi lyfts också fram som problem. Svaren sammanfattas i följande tolv teman: otydlighet för cheferna själva, otydlighet och dubbla budskap, beslutsfattande, ansvarsfördelning, resurskrävande, konflikt och olikhet, dålig relation, spelas ut, krav, nyhetens obehag, motivation samt ledarskap. De tre sista är inte vanliga i materialet men kan ändå vara värda att uppmärksamma.

Otydlighet för cheferna själva avser sådant som oklarheter i fördelning, missförstånd och oklara roller. I svaren uttrycktes detta bl.a. på följande sätt:

Svårare att få helhetssyn. Blir kanske aldrig fullt informerad om allt. Kan bli splittrande. Splittrat. Det kan bli missförstånd. Man kan gå om varandra. Om jag lovar något och inte informerar mina kamrater. Missar information som går till den andra grupplederen. Otydlighet för de som delar ledarskapet, det är risken om man inte skriver ner det ordentligt. Det kan bli oklarheter om vem som gör vad ibland. Förlorar närbakkontakten med medarbetarna. Oklara roller. Om dom som är ledare aldrig pratar eller informerar varandra. Information kan ramla mellan stolarna. Otydligt, problem med gränsdragning. Svårighet att planera. Kan vara svårt att hitta gemensamma mål.

Otydlighet och dubbla budskap handlar om sådant som otydlighet för medarbetare och i organisationen, oklart vem som bestämmer, förvirring och olika budskap. Exempel från intervjuerna:

Otydligt för direktrapporterande. Förvirring i nästa led. Svårt för personalen att veta vem som är chef och bestämmer. För dom underställda, blir osäkra på vem dom ska kontakta. Finns en risk för att ens underställda hamnar mellan stolarna när det inte är riktigt formellt uttalat. Personalen vet inte alltid vem de ska gå till. Svårt att veta vem som bestämmer. Svårt att veta vem som är chef. Olika budskap. Det kan bli otydligt med dubbla budskap. Risk för dubbla budskap. Risk för missförstånd i organisationen. Otydlighet i organisationen. Otydlig målbild kan uppstå – kommunikationsproblem med övrig verksamhet. Otydlighet för både personal, elever och föräldrar. Ju fler kockar desto sämre soppa. Det kan bli rörigt. Skapar förvirring i organisationen. Felaktiga budskap om man inte är samkörda.

Beslutsfattande avser t.ex. att beslut tar längre tid, det blir kompromisser, oklarheter och svårare beslutsvägar. Chefer beskrev här t.ex.:

Lång beslutsprocess. Långsammare till beslut. Längre beslutsgång. Att det inte blir så snabba beslut. Lite längre tid att fatta beslut. Beslutsfattande går inte så snabbt och effektivt. Svårare beslutsvägar. Svårare att fatta snabba beslut. Kortare vägar om jag bara behöver tänka på vad jag själv tycker. Eventuella oklarheter om vem som fattar beslut om vad. Vissa beslut blir dåliga. Kompromisser. När man är helt oense när beslut måste tas – då måste man hela tiden kompromissa. Man kan fatta beslut kors och tvärs om varandra. Dålig effektivitet vid beslutsfattande. Svårt att ibland fatta egna beslut. Risken finns att man inte fattar några beslut. Ingenting blir beslutat. Suboptimerat beslutsfattande eftersom man inte ansvarar för helheten. Kan bli obeslutsamhet, ineffektivitet. I värsta fall kan det bli byråkratiskt och långsamt.

Ansvarsfördelning beskriver sådant som otydligt ansvar, att saker faller mellan stolarna, delat ansvar är ingens ansvar och risk att man smiter från ansvar. I sina exempel menade cheferna:

Det kan bli diffust ansvar. Oklart ansvar. Det kan bli oklarheter i ansvarsfrågan. Luddigt ansvar. Oklara ansvarsförhållanden. Delat ansvar inget ansvar. Risk för att man inte känner ansvaret. Finns en risk att saker faller mellan stolarna. Ärenden som faller mellan stolarna om man inte är tydlig i sina ansvarsfördelningar. Ingen tar itu med vissa saker. Inte full kontroll. Man har ansvar men någon annan kan komma och styra i det. Ingen som känner totalansvaret. Lätt att skylla ifrån sig – att ingen riktigt tar ansvar. Om det ställs på sin spets måste någon ha något slags slutligt ansvar. Ska alltid finnas en människa som är ansvarig för allt. Ska vara *en* man kan peka på om det inte fungerar. Springer på samma boll. Kan vara så att en av dom smiter undan svåra beslut. Kan smita undan ansvar. Om man inte vill ta ansvar – man måste våga ta ansvar för besluten. Att man kan uppfatta att inte chefen tar sitt ansvar. Ansvarslöst.

Resurskrävande avser t.ex. tidskrävande, dubbelarbete, högre kostnad och ökad arbetsbelastning, vilket bl.a. uttrycktes som att:

Tiden – tar mycket av min tid. Tar längre tid. Tar för mycket tid. Tar mer tid. Tidskrävande. Tidskrävande i inledningsfasen. Var problem i uppstarten innan vi hittade formerna – tidskrävande. Det tar mer tid, eftersom man måste ha ett möte för varje fråga, som *en* vd kanske tagit själv. Tar tid för avstämning. Bitvis känns det mycket – man tittar på alla tres uppgifter tillsammans. Ökad arbetsbelastning. Dubbelarbete. Kräver mer möten. Man måste träffas mycket. En massa möten. Svårt att hitta gemensamma tidpunkter för träffar. Blir för tungrott. Omständligt. Onödigt sitta på samma möten – tidsåtgång. En extra att kommunicera med. För mycket tid att samtala om saker och ting. Högre kostnad, två löner istället för en. Kostnad.

Något högre lönekostnader.

Konflikt och olikhet handlar t.ex. om att det är negativt med olikheter, om konkurrens, olika ledarstil och värderingar samt rivalitet och maktkamp. Det uttrycktes bl.a. så här:

Kan uppstå konflikter om man har olika synpunkter. Om man är olik-tänkande. Man kan ha väldigt skilda åsikter. Kan bli så att man ser olika på saker och ting. Om båda bara gör på sitt sätt. Olika ledarstilar. Någon är mer oengagerad. Konflikter. Låsningar. Risk för konkurrens om maktposition om man är på samma nivå. Om man konkurrerar med varandra. Om man är oense. En grogrund för konflikter – det finns inte två människor som kan tänka likadant. Om två personer inte delar värderingarna och har olika syn på verksamheten. Svårt om man kommer på kant med varandra. Olika ordnings-sinne. Om man är olika starka som personer. Rivalitet. Risk att man kör över varandra. Maktkamp. Det kan uppstå viss rivalitet. Om de som ingår i detta inte fullt ut ställer upp på detta – kör sin egen firma i en kartell. Konfronation och meningsskiljaktigheter om vem som verkligen beslutar.

Dålig relation avser sådant som samarbetssvårigheter, dålig personkemi och att cheferna drar åt olika håll. Några exempel på hur det uttrycktes:

Om inte relationerna fungerar mellan dem som delar. Om man inte drar åt samma håll med åsikter och tankar. Om inte samarbetet fungerar riktigt, utan de drar åt olika håll. Kan bli slitningar om man inte fungerar ihop. Kanske blivit utsedd formellt att dela med någon man inte trivs med. Om det blir samarbetssvårigheter så fungerar det inte. Personkemin måste fungera mellan cheferna, annars fungerar det inte. Om personkemin inte stämmer. Svårt om kemin inte fungerar. Man kanske inte går ihop.

Spelas ut tar upp att personalen spelar ut cheferna mot varandra och sätter dem på prov. Cheferna menade t.ex. följande i sina exempel:

Försöker spela ut oss mot varandra. Personalen kan utnyttja, och spela ut oss mot varandra. Det kan vara lätt för personalen att spela ut på oss. Personalen kan gå till en annan om de får fel svar från första chefen. Kan bli mamma-pappa syndrom, går det inte hos den ena så går man till den andra. Personalen kan spela ut oss. Man kan bli utspelad av sin personal – får man inte som man vill hos den ena går man till den andra. Personalen kanske frågar den som ger det svar man vill ha. Man kan spela ut cheferna mot varandra.

Krav handlar om att delat ledarskap t.ex. kräver samordning, strukturerat samarbete, förtroende, mängder med kommunikation och samma grundsyn. Exempel från svaren:

Kräver en organisation som klarar av det. Det gäller att säga och agera på samma sätt. Kräver samordning. Kräver förståelse. Det krävs en tydlighet i

ansvarsfördelningen. Det kräver tid. Kräver tillit och förtroende av individerna. Kräver mycket kommunikation mellan ledarna. Kräver att man är oerhört samspelta och kräver kommunikation, måste vara oerhört tajta. Det kräver att man har ett bra samarbete. Det krävs att man har förtroende för varandra. Krav på tät kommunikation. Kräver strukturerat samarbete. Man måste ha samma visioner, annars går det inte. Man får inte ha olika mål. Kräver väldigt bra samarbete och ungefär samma grundsyn. Det är ett måste att man kan samarbeta.

Nyhetens obehag handlar om delat ledarskap som oaccepterat och svårbegripligt. Det formulerades bl.a. så här:

Förstår inte syftet med det hela. För gammaldags av mig. Att det inte är accepterat. Rekryteringsproblem. Jag tror inte på det helt enkelt.

Motivation avser sådant som risk för sänkt motivation och hinder för egen utveckling, och uttrycktes t.ex. så här:

Inte lika sporrande. Kan vara sämre förhandlingsläge när man förhandlar sin egen lön. Viss brist på motivation. Ansvarar jag så vill jag också bestämma, det är aldrig bra när det är två kockar. Jag vill vara självständig. Begränsar utveckling och kompetens hos en själv. Individrelaterat – en del jobbar väldigt bra i den formen av arbetsfördelning. Kan bli mindre produktiv själv.

Ledarskap gäller sådant som att det blir fragmenterat, otydligt och handlingsförlamat. Chefer beskrev här t.ex.:

Diffust. Delat ledarskap är inget ledarskap. Fragmenterat ledarskap. Kluvet. Kan få handlingsförlamning i hela verksamheten. Handlingsförlamad. Svårt att leda om man inte kan ta egna beslut, utan måste samspråka hela tiden. Det kan bli ett otydligt ledarskap.

Resultat – en sammanfattande översikt

Delat ledarskap i svenskt arbetsliv har kartlagts vad gäller förekomst och chefers inställning. Data insamlades genom intervjuer med chefer på ett representativt urval av arbetsställen med fler än tio anställda. Urvalet har genom vägningsförfarande skalats upp till att motsvara populationen chefer i svenskt arbetsliv. Nedan presenteras resultaten översiktligt. För siffror och definitioner hänvisas till den grundläggande resultatgenomgången respektive till metodavsnittet. En stegvis precisering av vad delat ledarskap innebär har använts:

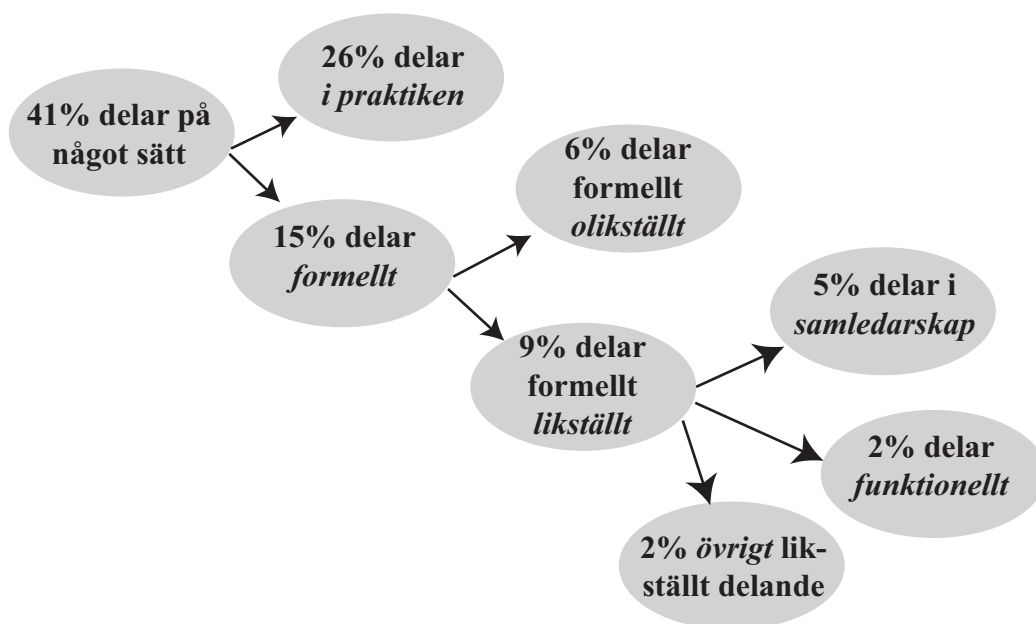
- delar på något sätt
- delar genom formellt beslut eller enbart i praktiken
- delar likställt
- delar likställt med gemensamt ansvar (samledarskap resp. funktionellt delat).

Förekomst och utbredning av olika former av delat ledarskap

Fyra av tio (41%) chefer i svenskt arbetsliv delar på något sätt sitt ledarskap. Att dela ledarskapet innebär att de tillsammans har eller tar ett övergripande ansvar för verksamheten; antingen genom att det finns ett formellt beslut om att dela chefsposition (15%) eller genom att informellt, dvs. enbart i praktiken (utan formella beslut om att dela) dela chefsansvar och uppgifter (26%). Det är ett jämbördigt ansvarstagande som efterfrågats i studien alternativt att man har mandat att både enskilt och tillsammans fatta beslut som rör hela ansvarsområdet. På likställd nivå, dvs. som hierarkiskt jämställda på sin chefsposition delar nio procent, uppdelat på: fem procent samledarskap, dvs. cheferna innehar i huvudsak både helhetsansvar och alla underansvar och arbetsuppgifter gemensamt (både i den praktiska vardagen och på pappret); två procent funktionellt delat ledarskap, dvs. cheferna är hierarkiskt likställda och har gemensamt helhetsansvar men har underansvar uppdelade (både formellt och i den praktiska vardagen); samt två procent övrigt likställt delat ledarskap. Se även figur 31.

Samtliga dessa former av delat ledarskap finns på alla chefsnivåer. Att dela på något sätt är, liksom formellt respektive likställt delat ledarskap, mer frekvent på lägre än på högre nivåer. Att dela informellt, dvs. enbart i praktiken är däremot ungefär lika utbrett på alla chefsnivåer.

Att chefer på något sätt delar ledarskap är lika vanligt förekommande i privat som i offentlig sektor. I offentlig sektor är det dock något vanligare än i privat att chefer delar ledarskap formellt. Detta gäller även det likställda delandet. Däremot är det något vanligare i privat sektor än i offentlig att dela enbart i praktiken.



Figur 31. Översikt över förekomsten av olika former²⁰ av delat ledarskap, n = 404.

Delat ledarskap på något sätt finns bland chefer på såväl små som mellanstora och stora arbetsställen. Vanligast är det att dela ledarskap på mellanstora respektive små arbetsställen. Det formellt delade ledarskapet, liksom det likställda, är mest utbrett på mellanstora arbetsställen. På små arbetsställen är istället delandet i praktiken mest förekommande.

Chefer som på något sätt delar ledarskap förekommer i hela arbetslivet men mängden varierar mellan branscher. Mest utbrett är det inom personalintensiv service. Det finns även vissa skillnader mellan olika former av delat ledarskap vad gäller bransch. Det formella delandet är något mer utbrett i personalintensiv service än i andra branscher. Att dela i praktiken men utan formellt beslut är ganska jämnt fördelat inom olika branscher, se tabell 10 för en rangordning av branscherna vad gäller förekomst av delat ledarskap på något sätt.²¹ Där framgår även att av de chefer som på något sätt delar ledarskap arbetar flest inom personalintensiv service och välfärdstjänsteproduktion.

²⁰ Delar i praktiken resp. olikställt förgrenas inte i figuren av skäl som rör intervjuformulärets möjliga omfattning.

²¹ Branscherna Råvarufångst och Kapitalintensiv tillverkning har inte tagits med eftersom urvalet innehåller för få personer i dessa två små branscher; se Metod.

Tabell 10. Branschrangordning för förekomst av delat ledarskap på något sätt – uppdelat efter andel inom resp. bransch och efter andel av de chefer som delar ledarskap.

Branschrangordning efter andel ...	
... i resp. bransch som delar	... av de chefer som delar
1) Personalintensiv service	1) Personalintensiv service
2) Personalintensiv tillverkning	2) Vårldstjänsteproduktion
3) Kunskapsintensiva tjänster	3) Personalintensiv tillverkning
4) Vårldstjänsteproduktion	4) Kunskapsintensiva tjänster

Bakgrundsfaktorer och konstellationer

Att på något sätt dela ledarskap är lika vanligt förekommande bland kvinnliga som bland manliga chefer. De chefer som arbetar i delat ledarskap på något sätt motsvarar fördelningen vad gäller kön bland chefer i svenskt arbetsliv. Bland dem som formellt delar ledarskap är däremot andelen män mindre och andelen kvinnor större än i förhållande till könsfördelningen bland chefer generellt. Det är även fler kvinnor som delar formellt likställt. Bland dem som delar enbart i praktiken, dvs. utan att det finns formellt beslut om att dela, är andelen män större.

Åldersfördelningen bland dem som på något sätt delar ledarskap överensstämmer i grova drag med fördelningen bland chefer i svenskt arbetsliv. De som formellt delar sitt ledarskap är i genomsnitt något yngre än gruppen delande chefer som helhet.

De chefer som delar ledarskap på något sätt har i likhet med chefer i svenskt arbetsliv ofta lång erfarenhet av att arbeta som chef. Cirka hälften har varit chefer i nio år eller mer. På motsvarande sätt förhåller det sig bland dem som formellt delar ledarskap och bland dem som delar i praktiken men utan formellt beslut.

Den tid som cheferna arbetat i delat ledarskap är betydligt kortare. För mer än hälften av dem som delar på något sätt handlar det om fyra år eller kortare. Att erfarenheten av delat ledarskap är relativt kort gäller även de formellt delande cheferna och i än högre grad bland dem som anger att de enbart delar i praktiken.

Delat ledarskap förekommer som par, trios och kvartetter respektive som enkönat och blandkönat. Vanligast är det att män delar med män. Därnäst följer könsblandade konstellationer och att kvinnor delar med kvinnor.

Mest vanligt är det att dela sitt ledarskap med *en* person, dvs. ledarpar är vanligare än trios och kvartetter. I cirka en tredjedel av fallen delar man med två eller fler personer. Parkonstellationer (två personer som delar) är vanligast både bland dem som delar formellt och i praktiken, liksom för dem som delar formellt likställt och i samledarskap.

Konstellationer sammansatta av enbart män finns i större utsträckning inom privat sektor, vilket motsvaras av hur män och kvinnor fördelar sig på sektor bland chefer i svenskt arbetsliv. Konstellationer sammansatta av enbart män förekommer i större utsträckning på den högsta chefsnivån, medan en större andel av

de helt kvinnliga konstellationerna finns på lägsta chefsnivån. Konstellationer sammansatta av enbart män arbetar i större utsträckning på små arbetsställen. Konstellationer sammansatta av enbart kvinnor finns däremot i större utsträckning på stora arbetsställen.

Chefers syn på delat ledarskap

Chefer i svenskt arbetsliv är i allmänhet positiva till delat ledarskap. Ju mer positiv inställningen är till delat ledarskap desto högre är andelen som själva delar. De med mycket negativ inställning delar över huvud taget inte. Bland dem som själva delar uppger nästa alla (98%) att de är mycket eller ganska positivt inställda till delat ledarskap. Den positiva inställningen gäller oavsett om man delar formellt eller enbart i praktiken. En större andel av dem som delar i praktiken men utan formellt beslut om att dela är *mycket* positivt inställda.

Uppfattningarna om delat ledarskap spänner från ”överlägset” till ”katastrof”. Beskrivningar av vad som är bra med att delar handlar framförallt om stöd och minskad sårbarhet, om avlastning i arbetsbördan och att ha ett bollplank, om bättre, mer genomtänkta beslut och fler infallsvinklar, och om att chefsarbetet blir roligare.

När cheferna beskriver på vilka sätt delat ledarskap är dåligt handlar det genomgående om otydlighet. Otydlighet står både ensamt och knyts till oklarhet i ansvar, i ledarskap och i budskap, såväl för de anställda som för organisationen. Bland det man anger som dåligt med delat ledarskap finns dubbla budskap, missförstånd och saker som faller mellan stolarna, och ett ledarskap som är resurskrävande. Olikheter i grundläggande värderingar och inriktning, liksom konflikter och bristande personkemi lyfts också fram som problem.

Flertalet delande chefer använder inte något namn på sitt sätt att vara chefer ihop. Bland de uttryck som nämns är delat ledarskap vanligast. Övriga benämningar som chefer använder är samarbete och delat ansvar eller samledarskap, parledarskap, delat chefskap, chefsteam, chefsgrupp och ledningsgrupp. Några anger verksamhetsspecifika uttryck som rektorer, rektorsteam och klinikledning. Team, teamarbete och teambaserat ledarskap förekommer liksom delat ägande, en matris, coachning och enbyråkoncept.

Diskussion och slutsatser

Diskussionen handlar inledningsvis om resultaten av undersökningen och vad de egentligen säger. Därefter tas begränsningar och svårigheter²² med studien upp innan frågan diskuteras om det i arbetslivet finns någon trend som indikerar att delat ledarskap ökar. Avslutningsvis berörs kvarvarande frågor och fortsatt forskning.

Allmänt om resultaten ...

I studien redovisas resultat av två slag som bägge ger perspektiv på förekomsten av delat ledarskap i svenskt arbetsliv. Delat ledarskap belyses därmed både utifrån hur stor andel av alla chefer inom olika typer av verksamheter som delar, och utifrån hur stor andel av de chefer som delar ledarskap som finns inom olika typer av verksamheter. Förekomsten fördelas även på bakgrundsvariabler som kön, ålder och chefserfarenhet.

Delat ledarskap finns. Det förekommer över hela arbetslivet, såväl inom det privata, som inom stat, kommuner och landsting. Det förekommer på små, mellanstora och stora arbetsställen samt i alla branscher.²³ Totalt 41 procent av cheferna i svenskt arbetsliv delar på något sätt ledarskap. Antingen genom att det formellt tagits beslut om att dela samma chefsposition (15%) eller genom att dela i praktiken men utan att detta beslutats formellt (26%). I studien har ett jämbördigt ansvarstagande efterfrågats alternativt att man har formellt mandat att både enskilt och tillsammans fatta beslut som rör chefspositionens hela ansvarsområde.

Ett hierarkiskt likställt delande utövas av närmare var tionde chef (9%). De mest långtgående formerna – samledarskapet respektive det funktionella – omfattar fem respektive två procent av cheferna i svenskt arbetsliv. Där delas alltså chefspositionen jämbördigt mellan två (eller flera) personer som har varsin tjänst.

Tvärtemot många föreställningar är delat ledarskap inte en ledningsform som utövas i extra hög grad av kvinnor. Delat ledarskap förekommer i lika stor utsträckning bland män som bland kvinnor. Att det totalt sett är fler män som delar ledarskap än kvinnor återspeglar könsfördelningen bland chefer i svenskt arbetsliv; fler män än kvinnor är chefer. De som delar har oftast lång erfarenhet av att vara chef och är i varierande åldrar.

... och vad de säger ...

Både 41 procent och nio procent kan uppfattas som höga siffror vad gäller förekomsten av delat ledarskap i svenskt arbetsliv. Allt beror av vad som förväntas

²² Se även Metod.

²³ Utom möjligen inom Råvarufångst, som sysselsätter en liten del av arbetskraften och där antalet i urvalet var för litet för att kunna dra några slutsatser.

eller befaras. Vad ska vi då landa i för siffra som konklusion av studien? Hur vanligt är det egentligen med chefer som delar ledarskap? Är det 41, 15, nio eller fem procent av cheferna enligt någon av studiens preciseringsgrader? Eller är det 22 procent av arbetsställena som gäller som enligt de personalansvariga? Eller 20 procent som i Ledarnas webbenkät (Ledarna/Temo, 2004) där frågan som ställdes kom från föreliggande studie och avsåg om man som chef delade sin chefsposition formellt med någon annan. Slutsatsen beror bl.a. på vilken innebörd som läggs i att dela ledarskap.

Hur ska till att börja med skillnaden förstås mellan de personalansvarigas uppfattning att ett eller flera exempel på delat ledarskap (där chefer gemensamt axlar ansvaret för sina chefsuppgifter) finns vid 22 procent av svenska arbetsställena, och de 41 procent av cheferna som själva tycker sig dela ledarskap. Å ena sidan kan man tänka att 41 procent grovt motsvaras av en hälften så hög siffra vad gäller chefspar, vilket skulle innebära att skillnaden försvinner. Dock angav personalansvariga vid nio procent av arbetsställena att det på arbetsplatsen fanns fler än ett exempel på delat ledarskap. Å andra sidan kan man fundera över om det ändå inte är troligt att det finns ett stort mörkertal i den meningen att personalansvariga inte känner till allt informellt delande där chefer samarbetar tätt. En tredje aspekt att notera – trots att det är olika vad som mäts – är att 22 procent överensstämmer med andelen i Ledarnas senaste studie (Ledarna/Temo, 2004) där 20 procent av cheferna själva anser att de delar sitt ledarskap på grundval av ett formellt beslut om att dela.

En ambition med studien är att skilja ut de chefer som delar ledarskap på sätt som går utöver traditionellt uppdelat samarbete. I det avseendet kan en rimlig uppskattning vara att det rör sig om att 15–20 procent delar ledarskap. Som minst står det klart att nästan var tionde chef (9%) anger sig dela sin chefsposition både formellt och likställt. Utan att ribban för vad som ska räknas läggs för lågt så bör till dessa nio procent läggas ett antal av dem som delar formellt men olikställt. Såväl tidigare som pågående intervjustudier visar nämligen att det finns chefer som i alla avseenden utövar samledarskap utan att formellt beslut föreligger. Sådana medledarskap (Heenan & Bennis, 1999) har vi träffat på exempelvis mellan två enhetschefer på Ericsson (Wilhelmson & Döös, 2000), mellan vissa rektorer och deras biträdande samt mellan förskolechefer. Ibland förefaller det också ta ett tag innan en organisation är mogen att formalisera ett informellt delat ledarskap (se t.ex. Lars-Tommys, dvs. förbundskaptenernas erfarenheter i Döös m.fl., 2003a). Bland dem som delar (enbart) i praktiken är det särskilt många som är *mycket* positiva till delat ledarskap. En ytterligare reflektion över andelarna gäller de nio procent som arbetar i likställda delandeformer. För att svaren ska ha hamnat i denna kategori krävdes att cheferna hade varsin (egen) tjänst. Det innebär en underskattning i och med att de chefer inte inräknats som exempelvis på en halvtid vardera delar på chefspositionen i mycket nära samarbete.

Det är intressant att uppmärksamma att det, av dem som delar formellt och olikställt på ett jämbördigt sätt, i högre grad är den biträdande eller ställföreträdande som tycker sig dela, dvs. på ett sätt som innebär att de tillsammans är chefer över samma personal och tillsammans har det övergripande ansvaret för verksamheten eller enheten. I ett antal fall tycker således den biträdande chefen att ledarskapet är delat, medan den överordnade chefen inte ser det så. Det är ett resultat som återkommer också i ett nyligen avslutat examensarbete (Biglari, 2005), och skulle eventuellt kunna förstås som att den överordnade, dvs. den som formellt har ansvaret är mer medveten om sitt faktiska och juridiska ansvar än vad den som är biträdande eller ställföreträdande är. En annan tolkning är att biträdande chefer tenderar att övervärdera sitt inflytande och sin position.

Anmärkningsvärd är den övervägande positiva inställning som chefer ger uttryck för. Det ligger också i linje med Ledarnas mätningar där många var positiva (Ledarna/Temo, 2002; 2003).

... och vad de egentligen säger

Som framgår av syftet har studien också en delvis explorativ ansats som hänfördes till ”den problematik som förorsakas av bristen på enhetlighet, begrepp och termer vad gäller delat ledarskap”. Frågan är om de svårigheter vi haft att mäta, precisera och avgränsa företeelsen delat ledarskap också handlar om att det över huvud taget finns starka inslag av samarbete i styr- och ledningsuppgifter. Inslag som yttrar sig såväl i de mer strikta former av delat ledarskap som vi från början avsåg att fånga, men också i allehanda samarbeten och mer eller mindre otydliga ledningsstrukturer. Strukturer som innefattar delaktighet av många andra än dem som är utsedda till chefer. Ett exempel på detta är där en person på pappret av juridiska skäl står som chef men där ansvaret i realiteten är uppdelat på fem personer som till 95 procent är verksamma i sina respektive yrkesprofessioner och vardera har fem procents arbetstid som verksamhetsledare. Eller på företag där högsta ledningsgruppen förutom chefer utgörs av projekt- och temaledare helt utan chefsbefogenheter.

I det som belyses i studien finns därmed ytterligare intressanta företeelser värda att uppmärksamma, nämligen den mängd samarbeten och samverkansformer som chefer ingår i och tar till för att administrera, leda (Tyrstrup, 2002) och regissera (Marion & Uhl-Bien, 2002) sina verksamheter. Möjligen är det så att alla de uppgifter som chefer finner det bekymmersamt att klara av lett till just vidgade samarbeten för att kunna hålla ordning, leda mot visioner och skapa goda förutsättningar och villkor för medarbetarnas utförande av arbets- och verksamhetsuppgifter (Döös, 2004; Moqvist, 2005).

Resultaten från den här studien belyser med andra ord egentligen två företeelser som skulle kunna förstås som tendenser eller trender i dagens arbetsliv. Dels handlar det om det faktum att det finns en tämligen stor andel chefer i

svenskt arbetsliv som på olika sätt samverkar och samarbetar med någon eller några andra i sitt chefsuppdrag. Dels om ett synliggörande av den ledarskapsform som här kallas för samledarskap, och som kanske är det som egentligen utgör ett genuint delat ledarskap. Samledarskapet, dvs. den mest långtgående formen där i princip allt ansvar och alla uppgifter är gemensamma ställer också de juridiska frågorna på sin spets (Öman, 2005). Genom forskningsarbetet har vi mött ett antal chefspar som söker vägar för att formalisera sina informella samledarskap eller hierarkiskt likställa sina medledarskap.

Förekomsten av delat ledarskap på mellanchefsnivå i svenskt arbetsliv står i kontrast till hur företeelsen uppmärksammats i USA (se t.ex. Greenberg-Walt & Robertson, 2001; Heenan & Bennis, 1999; Troiano, 1999), där det i huvudsak varit en fråga som rört toppchefer, längst upp i ledningshierarkin. Till skillnad från många andra från USA hämtade ledarskapstrender (Björkman, 1997) kan delat ledarskap på mellanchefsnivå och för första linjens chefer beskrivas som en svensk modell. En modell som passar i system där arbetsorganisatoriska lösningar med självstyrande team, grupper och medarbetare är vanliga inslag (se t.ex. Backström, 2003; Nilsson, 1999; Sisson, 2000), dvs. system i vilka man med andra ord även i övrigt delegerar och delar på makten (jmf. Sally, 2002; Wistrand, 1978).

Begränsningar och svårigheter

Föreliggande studie är så preciserad som över huvud tagit varit möjligt i detta skede, och resultaten ger en mer nyanserad bild av förekomsten av delat ledarskap än tidigare enkla mätningar. I somliga avseenden kan resultaten bedömas som stabila men i de mer finfördelade variablerna (typ bransch) är resultaten mer tentativa.

Avsikten med gjorda preciseringar har varit att fånga in de mest långtgående och formella formerna av delat ledarskap, dock utan att därmed missa de informella. Att dela på grundval av formellt fattade beslut om att vara hierarkiskt likställda har därför ansetts som starkare än att arbeta jämbördigt på en icke formaliserad grund. Vi är dock väl medvetna om att det både bland dem som delar genom formella beslut och troligen även bland dem som här kategoriserats som att enbart dela i praktiken, i realiteten återfinns ett inte oväsentligt antal chefspar som visserligen har en formell hierarkisk skillnad mellan sig, men som i den dagliga gärningen inte gör någon åtskillnad.

Chefsintervjuernas form innebär att vi i vissa avseenden tvingades skala bort väl mycket av sådant som så här i efterhand hade varit värdefullt att veta mer om. Utöver avsikten att begränsa frågandets omfattning och tidsåtgång till förmån för hög svarsfrekvens fanns även problematiken med att ringa in och definiera fenomenet som sådant. Det faktum att delat ledarskap är så utforskat innebär att det inte i förväg gick att specificera vilka delgrupper som skulle framträda och

som vi därmed skulle behöva mer specificerad information om. Ambitionen att skilja ut de mest långtgående och även formaliserade sätten att dela ledarskap kan ha gått ut över den under studiens gång gjorda upptäckten om mängden samarbeten. Med denna undersökning som grund torde det i framtida studier dock vara möjligt att formulera mer precisa frågor.

Ett nytt fenomen, en trend?

Under de fem år vi forskat om delat ledarskap har vi sett tecken som tyder på att delat ledarskap blir vanligare. Situationen för chefer i svenskt arbetsliv tycks fordra alternativa sätt att vara chef på, och såväl media som arbetsgivare och fackförbund både uppmärksammar möjligheterna med delat ledarskap (för chefer) och intresserar sig för dess nackdelar (för medarbetare). Andra påpekar dock att delat ledarskap inte är något nytt och säger att ett gemensamt chefande ägnade man sig åt redan på 1960-70-talen, då inspirerade av den tidens delande par inom bl.a. idrotten. Delade gjorde som bekant redan de gamla romarna (Sally, 2002). I den mån delat ledarskap i vår tid ska betraktas som en ny trend, förefaller en rimlig tolkning vara att det dels handlar om den mest långtgående formen (dvs. samledarskapet), dels om att något som redan finns blir synligt.

Bland de chefer som i undersökningen anger att de delar ledarskap är erfarenheten av att dela vanligtvis inte särskilt lång. Över två tredjedelar har delat i högst fyra år. Detta kan, men behöver inte, antyda att delat ledarskap är ett fenomen som ökade i omfattning under slutet av 1990- och början av 2000-talet. Med tanke på bristen på vedertagna begrepp och fenomenets låga mognadsgrad (Yankelovich, 1991) kan det ses som en indikation på att undersökningen studerat en företeelse som vare sig människor i gemen eller de chefer som själva delar har satt ord på. Mot den bakgrunden framstår det som angeläget att även undersöka strukturella hinder (inkl. juridiska) samt resultat och konsekvenser av delat ledarskap – såväl för cheferna själva som för deras medarbetare, organisationen och samhället i stort. Ett steg i den riktningen har vi nyligen tagit genom en utredning av juridiska aspekter på samledarskap (Öman, 2005). Tanken är att där samledarskapet är förenligt med gällande rättsregler, så kan även andra mindre långtgående former av delat ledarskap antas vara förenliga med reglerna.

De uppfattningar om för- och nackdelar med delat ledarskap som framkommit i studien kan vara en fingervisning om att det bland chefer pågår något som skulle kunna förstås som inledningen i Yankelovichs (1991) fas två på vägen mot en reflekterad och grundad uppfattning om denna ledarskapsform. En fas där individer upptäcker och söker lösningar på konflikter och ambivalenser som väcks till liv inför det okända i en strävan att få konflikterande värderingar att gå ihop.

Många av dem som idag delar ledarskap gör det på eget initiativ, på sitt eget sätt, med olika benämningar eller helt utan. Om nu delat ledarskap som lednings-

form blir alltmer synlig och erkänd genom goda erfarenheter från chefer som själva skapat sina samarbetsformer, så finns risken att organisationer framöver sätter ihop chefer till ledarpar utan att ta hänsyn till de förutsättningar som då också behöver finnas. Tidigare studier (se t.ex. Döös & Wilhelmson, 2003; Döös m.fl., 2003a) har framhållit att delande ledare behöver ha en grund i gemensamma värderingar, förtroende och prestigelöshet. De behöver därutöver tillräcklig tid för samtal (särskilt inledningsvis) och samordning, och de måste kunna hantera olikheter sinsemellan för att dra nytta av dem samt får akta sig för att bli utspelade mot varandra av sin personal.

Hur ska man kunna avgöra om delat ledarskap är en växande trend, en ledarskapsform på frammarsch? Är det en ny företeelse att chefer på det här sättet samverkar och delar ledarskap med varandra? Eller är det något som funnits länge men nu börjar få ett namn? Föreliggande studie bidrar till kunskap om det delade ledarskapets förekomst och utbredning. Den har genom jämförelsemöjligheter med tidigare mätningar och genom frågan till personalansvarig i denna studie också givit något slags uppfattning om vad dessa enklare mätning kan ha för värde. Ytterligare studier måste göras för att det ska gå att uttala sig om de förändringar som äger rum över tid vad gäller delat ledarskaps förekomst och utbredning.

Kvarvarande frågor och fortsatt forskning

Även om denna undersökning bidrar till att ge en uppfattning om hur frekvent det delade ledarskapet är, behövs fortsatt mer djupgående forskning både om delat ledarskap och chefers samarbetsformer i övrigt. Förutom att följa det delade ledarskapets förekomst och utbredning över tid, är det angeläget att utveckla kunskap om olika former av delat ledarskap och dess förutsättningar (rörande såväl faktiska hinder som fördomar), relationer (till medarbetare, överställda chefer och jämställda kolleger), faser (t.ex. vägen in/rekrytering, starten, det mogna delandet, vägen ut) och arbetsprocesser de delande ledarna emellan. Fältet är stort och i betydande delar obeforskat. Förutom ovan redan nämnda oklarheter som behöver utredas bättre ska vi här ta upp några exempel på kvarvarande frågor och behov av fortsatt forskning.

Kanske är det rentav så att det är bland dem som delar i praktiken som många av de faktiskt delande cheferna finns, med riktigt nära samarbeten? Bland dem som utan formella beslut som gör dem hierarkiskt jämställda ändå tar gemensamt ansvar för verksamheten och i den praktiska vardagen sköter arbetsuppgifterna ihop. Här kan man både tänka sig att de kämpat för att få bli likställda men stött på olika sorters hinder, och att de utan att kräva formalisering ändå tar ansvaret ihop och i det vardagliga arbetet upphäver den formella skillnaden.

En annan fråga att gå vidare med gäller anledningarna till att chefer idag väljer att dela ledarskap. Här kan man tänka sig att det kan finnas skillnader t.ex.

mellan könen, mellan branscher och olika typer av verksamheter eller mellan chefer med olika lång erfarenhet respektive i olika situationer av organisationsförändringar.

Att så många som 38 procent av dem som delar på något sätt anger att de gör det med mer än *en* person var något av en överraskning. Är det en siffra som tyder på att studiens frågor fått med för mycket, mer än vad som egentligen var avsett? En uppgift för vidare forskning är att undersöka vad som egentligen döljer sig bakom detta i form av t.ex. ledningsgrupper, otydliga ledningsstrukturer och gemensamt ägande.

Detta är den första forskningsrapporten om förekomsten av delat ledarskap och möjlighet finns för ytterligare bearbetningar av data, utifrån de resultat som hittills presenterats. Ett exempel skulle kunna vara att släppa kravet på att kategorisera de mest långtgående formerna av delat ledarskap och i stället i en mer öppen sekundäranalys undersöka vad som förekommer givet de begränsningar som redan ställda frågor ger. Detta är också ett arbete som bör göras inför en eventuellt ytterligare studie av förekomst i svenskt arbetsliv.

De former av delat ledarskap som här lyfts fram behöver alla undersökas grundligare. Vad döljer sig t.ex. bakom de 26 procent som tar gemensamt ansvar utan att ha formellt beslut om att dela chefsposition? Studier av de mest långtgående varianterna – samledarskap och funktionellt delande – skulle kunna ge svar på hur man kan gå tillväga för att formalisera samt ge struktur och lämplig omgivning åt delat ledarskap.

Referenser

- Backström T (2003) "Medarbetarskap – möjlighet eller nödvändighet?" s 267–293 i Wilhelmson L (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Biglari S (2005) *Delat ledarskap ur ett medarbetarperspektiv*. Examensarbete, Psykologprogrammet, Linköping: Linköpings universitet.
- Björkman T (1997) "Management" – en modeindustri" s 58–85 i Sandberg Å (red) *Ledning för alla. Om perspektivbrytning i företagsledning*. Stockholm: SNS Förlag.
- Dachler H P & Hosking D-M (1995) "The primacy of relations in socially constructing organizational realities" s 1–28 i Hosking D-M, Dachler H P & Gergen K J (red) *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Aldershot: Avebury.
- Daft R L (2001) *Organization theory and design*. (7 utg) Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Döös M (2004) "Arbetsplatsens relationik – om vardagens lärande och kompetens i relationer" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 10(2), s 77–93.
- Döös M & Wilhelmson L (2003) "Delat ledarskap – en trend i vardande?" s 323–344 i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv – forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling nr 2003:8, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös M, Wilhelmson L & Hemborg Å (2003a) "Delat ledarskap som möjlighet" s 182–211 i Wilhelmson L (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös M, Wilhelmson L & Hemborg Å (2003b) "Smittande makt – samledarskap som påverkansprocess. *Ledmotiv*(3), s 58–71.
- Ekelöf E & Silfverberg B (2004) *In action. Processtyrning*. Stockholm: Utvecklingsrådet för den statliga sektorn.
- Ellström P-E & Kock H (2004) "Nya organisationsformer – nya krav på ledarskap?" *Synopsis*(5), s 1–19.
- Giertz E (1999) *Kompetens för tillväxt: verksamhetsutveckling i praktiken*. Malmö: Celemi.
- Greenberg-Walt C L & Robertson A G (2001) "The evolving role of executive leadership" s 139–157 i Bennis W, Spreitzer G M & Cummings T G (red) *The future of leadership. Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heenan D A & Bennis W (1999) *Co-Leaders. The power of great partnerships*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hildingsson K & Krafft C (2003) *HögTid för ledarskap. Om stöd till chefer*. Stockholm: SACO.

- Holmberg K & Söderlind E (2004) *Leda genom att dela. Om delat ledarskap i praktiken*. Stockholm: Navigator Dialog.
- Horner M (1997) "Leadership theory: past, present and future" *Team Performance Management*, 3(4), s 270–287.
- House R J & Aditya R N (1997) "The social scientific study of leadership: Quo vadis?" *Journal of Management*, 23(3), s 409–473.
- Härenstam A (2005) "Different development trends in working life and increasing occupational stress require new work environment strategies" *Work*(24), s 261–277.
- Karlsson J & Rubensson C (2001) *Delat ledarskap. En ledarduo i samverkan*. Magisteruppsats, Högskolan i Halmstad, Sektionen för Ekonomi och Teknik.
- Lambert-Olsson H (2004) *Delat ledarskap – om äkta och oäkta dubbelkommandon*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Larsson G (2003) "Ledarskapsteori" s 28–53 i Larsson G & Kallenberg K (red) *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Ledarna/Temo (2002) *Ledarnas chefsbarometer. En rapport om svenska chefers situation på arbetsmarknaden*. Stockholm: Ledarna.
- Ledarna/Temo (2003) *Ledarnas chefsbarometer. En rapport om svenska chefers situation på arbetsmarknaden*. Stockholm: Ledarna.
- Ledarna/Temo (2004) *Ledarnas chefsbarometer 2004*. Stockholm: Ledarna.
- Ledarna/Temo (2005) *Ledarnas chefsbarometer 2005. Tufft klimat för chefer i offentlig sektor*. Stockholm: Ledarna.
- Marion R & Uhl-Bien M (2002) "Complexity v. transformation: The new leadership revisited" i *Managing the Complex IV – Conference on Complex Systems and the Management of Organizations*. Ft. Meyers, Florida, USA.
- McCauley C D (2004) "Book review: Shared leadership" *Personnel Psychology*, 802–804.
- Moqvist L (2005) *Ledarskap i vardagsarbete – en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköpings universitet.
- Nilsson T (red) (1999) *Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- O'Toole J, Galbraith J & Lawler E E I (2002) "When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership" *California Management Review*, 44(4, Summer 2002), s 65–83.
- Pearce C L & Conger J A (2003a) "All those years ago. The historical underpinnings of shared leadership" s 1–18 i Pearce C L & Conger J A (red) *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pearce C L & Conger J A (red) (2003b) *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Sally D (2002) "Co-leadership: Lessons from republican Rome" *California Management Review*, 44(4, Summer 2002), s 84–99.

- Sisson K (2000) *Direct participation and the modernisation of work organisation*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Sjöberg E (2000) *Co-existence or no existence. The art of running an entrepreneurial business together*. Master's thesis, Stockholm School of Economics.
- Streatfield P J (2001) *The paradox of control in organizations*. London: Routledge.
- Svensson I-M (2003) "Chefsenkät 2001" Personlig kommunikation, Stockholm: Civilekonomerna.
- Troiano P (1999) "Sharing the throne" *Management Review*, 88(2), s 39–43.
- Tyrstrup M (1993) *Företagsledares arbete. En longitudinell studie av arbetet i en företagsledning*. Doktorsavhandling. Stockholm: Handelshögskolan.
- Tyrstrup M (2002) *Tidens furstar. Om tid, företagsledning och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Wilhelmson L & Döös M (2000) *Förändringens resa. Om kompetens och organisatoriskt nyskapande på Ericssons Internet Group*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wistrand E (1978) *Politik och litteratur i antikens Rom*. (2 utg) Göteborg: Paul Åströms förlag.
- Yankelovich D (1991) *Coming to public judgement. Making democracy work in a complex world*. Syracuse: Syracuse University Press.
- Yukl G (2002) *Leadership in organizations*. (5 utg) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International, Inc.
- Öman S (2005) "Juridiska aspekter på samledarskap – hinder och möjligheter för delat ledarskap" Arbetslivsrapport 2005:29, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Bilaga 1. Tre urval – en översikt

Urvalsbenämning	Antal	Kommentar
Grundurval 1, G_1	383	Representativt urval
Grundurval 2, G_2	21	Kompletterande representativt urval
$G_1 + G_2$	404	Totalt representativt urval – det som används i föreliggande rapport
Tilläggsurval – T	38	Enbart delande chefer (ifall vi inte skulle få med sådana i representativa urvalet)
Totalt	442	Alla av Temo intervjuade i chefsundersökningen

När G_1 hade genomförts var svarsfrekvensen i studien: 71.8 procent. När även G_2 genomförts var svarsfrekvensen: 69.8 procent.

Bilaga 2. Jämförelse mellan urval och chefsintervjuer

Tabell. Temos jämförelse mellan urval och genomförda chefsintervjuer.

Antal anställda på arbetsstället	Urval Procent	Intervjuer Procent
10-49 anst	30%	30%
50-199 anst	36%	36%
200 anst -	34%	34%
summa	100%	100%
Sektor		
Privat	48%	51%
Offentlig	52%	49%
summa	100%	100%
Sektor-antal anställda		
Offentlig 10-49	14%	15%
50-199	16%	15%
200-	18%	19%
Privat 10-49	18%	17%
50-199	15%	17%
200-	18%	17%
summa	100%	100%
Delat ledarskap enligt personalchefen		
Delat	22%	21%
Inte delat	78%	79%
summa	100%	100%
Bransch		
Tillverkning etc (SNI 01-36)	21%	19%
Bygg, handel, transport etc (SNI 45-63)	20%	20%
Tjänster (SNI 64-74)	13%	12%
Offentlig förvaltning, utbildning, hälsa etc (SNI 75-93)	47%	50%
summa	100%	100%

Temos samlade bedömning är att undersökningen ger en god bild av aktuella förhållandena bland chefer på svenska arbetsställen med tio eller fler anställda: Allt talar för att urvalsuppläggnings och undersökningens genomförande lägger en god grund för representativa slutsatser om chefernas situation. Det är dock något svårare att bedöma i vilken utsträckning de använda intervjufrågorna ger en rättvisande bild av den faktiska förekomsten av delat ledarskap bland svenska chefer. I dessa avseende beror det helt på i vilken utsträckning svaren på de använda intervjufrågorna kan anses återspegla de verkliga förhållandena.

Bilaga 3. Specifikation rörande kategorisering av branschtillhörighet

De sex branscherna har indelats enligt Härenstams (2005) kategorisering:

1. *Råvarufångst* inrymmer t.ex. åkerbruk, boskapsskötsel, skogsbruk, fiske, gruvdrift, stenbrott och sandtag.
2. *Personalintensiv tillverkning* inrymmer legotillverkning (t.ex. bearbetnings- och maskinverkstäder, bokbinderier, snickerier och verktygstillverkare) personalintensiv processtillverkning (t.ex. mejerier och charkuterier, bryggerier, sågverk, gjuterier, glas, plast- och gummitillverkning) och montering.
3. *Personalintensiv service* utgörs av detaljhandel (varuhus, livsmedelsbutiker, detaljhandel, apotek) varudistribution, godstransport (t.ex. rederier, budfirmor, godsjärnväg) omlastning (t.ex. hamnar, flygplatser, post- och åkeriterminaler, centrallager) lokal tjänsteproduktion (t.ex. bilreparatörer, fastighetsskötsel, målare, plåtslagare, tandvård och veterinärer) platsbunden konsumentservice (t.ex. hotell, vandrarhem, restauranger, postkontor, bibliotek, teatrar, sport och simhallar) persontransporter (kollektivtrafik och taxi) distanssupport (t.ex. telefonväxlar, kundservice, callcenters) samt mäklari (t.ex. telefonförsäljning, leasing, in- och utlåningsverksamhet, arbetsförmedling och rekrytering, Internet- och postorderförsäljning, bildbyråverksamhet).
4. *Kunskapsintensiva tjänster* består av s.k. kollektiva bastjänster i form av myndighetsutövning (t.ex. offentlig förvaltning, domstols- och åklagarverksamhet, arbetsgivar- och intresseorganisationer, politiska organisationer och vissa koncernstabber) och förvaltning (el- och värmeverk, avlopps- och reningsverk, bank- och postgirocentraler, dator- och nätverksdrift, TV- och radiosändare), förläggande och kedjeorganisering (t.ex. projektledning, researrangörer, bok- och tidskriftsutgivning, skivförläggare, mässarrangörer, konferensverksamhet, byggherrar och entreprenörer, marknadsavdelningar, konsumentkooperativ).
5. *Välfärdsproduktion* består av utbildningsverksamhet (grund- och gymnasieskolor, universitet och högskolor, vuxenutbildning och arbetsmarknadsutbildning, studieförbund, musikskolor etc) omsorg (t.ex. ålderdomshem, servicehus daghem, förskola), hälso- och sjukvård och s.k. platsbunden konsumentservice av offentligt slag (som t.ex. vägförvaltning, försvaret, polisväsendet, brandförsvaret, flyktingförläggning, räddningstjänst, socialtjänst etc).
6. *Kapitalintensiv tillverkning* består av processtillverkande verksamheter som t.ex. massa- och pappersfabriker, tidningsstryckerier, stål, järnverk och andra högautomatiserade bearbetningsprocesser.

Bilaga 4. Förteckning över vad som publicerats vid Arbetslivsinstitutet inom området delat ledarskap

1. Döös M, Wilhelmson L & Hemborg Å (2003) "Delat ledarskap som möjlighet" s 182–211 i Wilhelmson L (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
Detta är ett kapitel i en antologi som redovisar resultaten från en studie av fyra framgångsrika delande samledarpar. Boken kan köpas från institutets förlag: forlag@arbetslivsinstitutet.se eller via institutets hemsida www.arbetslivsinstitutet.se.
2. Döös M & Wilhelmson L (2003). "Delat ledarskap – en trend i vardande?" s 323–344 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, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
I detta kapitel finns en trendspaning om delat ledarskap. Det kan laddas ner från institutets hemsida www.arbetslivsinstitutet.se.
3. Döös M, Wilhelmson L & Hemborg Å (2003) "Smittande makt – samledarskap som påverkansprocess" *Ledmotiv* nr 3/2003. Tidskrift som ges ut av Center for Advanced Studies of Leadership vid Handelshögskolan. I denna artikel funderar vi över makt, påverkan och delat ledarskap. Ledmotivs skrifter kan man nå via www.casl.se.
4. Döös M & Wilhelmson L (2004) "Två på chefsstolen – om delat ledarskap" *Chefer & Ledare i vården*, 36(2), 4–9.
Detta är en populärvetenskaplig summering av "Delat ledarskap – en trend i vardande?" (se ovan).
5. Öman S (2005) "Juridiska aspekter på samledarskap – hinder och möjligheter för delat ledarskap" Arbetslivsrapport 2005:29, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
I denna rapport har chefsjuristen Sören Öman på projektets uppdrag utrett juridiska hinder och möjligheter för delat ledarskap. Kan laddas ner från institutets hemsida www.arbetslivsinstitutet.se.

Och sedan tidigare även om en omfattande organisationsförändring som leddes av två chefer som delade ledarskap vid Ericsson Internet Group:

Wilhelmson L & Döös M (2000) *Förändringens resa. Om kompetens och organisatoriskt nyskapande på Ericssons Internet Group*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. Kan köpas via institutets hemsida www.arbetslivsinstitutet.se.

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. Kan laddas ner från institutets hemsida www.arbetslivsinstitutet.se.

Wilhelmson L & Döös M (2002) "Sustainability in a rapidly changing environment" s 101–113 i Docherty P, Forslin J & Shani A B (red)
Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practices.
London: Routledge. Kan lånas via institutets hemsida
www.arbetslivsinstitutet.se.