

# Delat ledarskap – vad, varför & hur?

## Att organisera ledningsfunktioner

Marianne Döös

28 mars 2019

AFA försäkring frukostseminarium

[marianne.doos@edu.su.se](mailto:marianne.doos@edu.su.se)



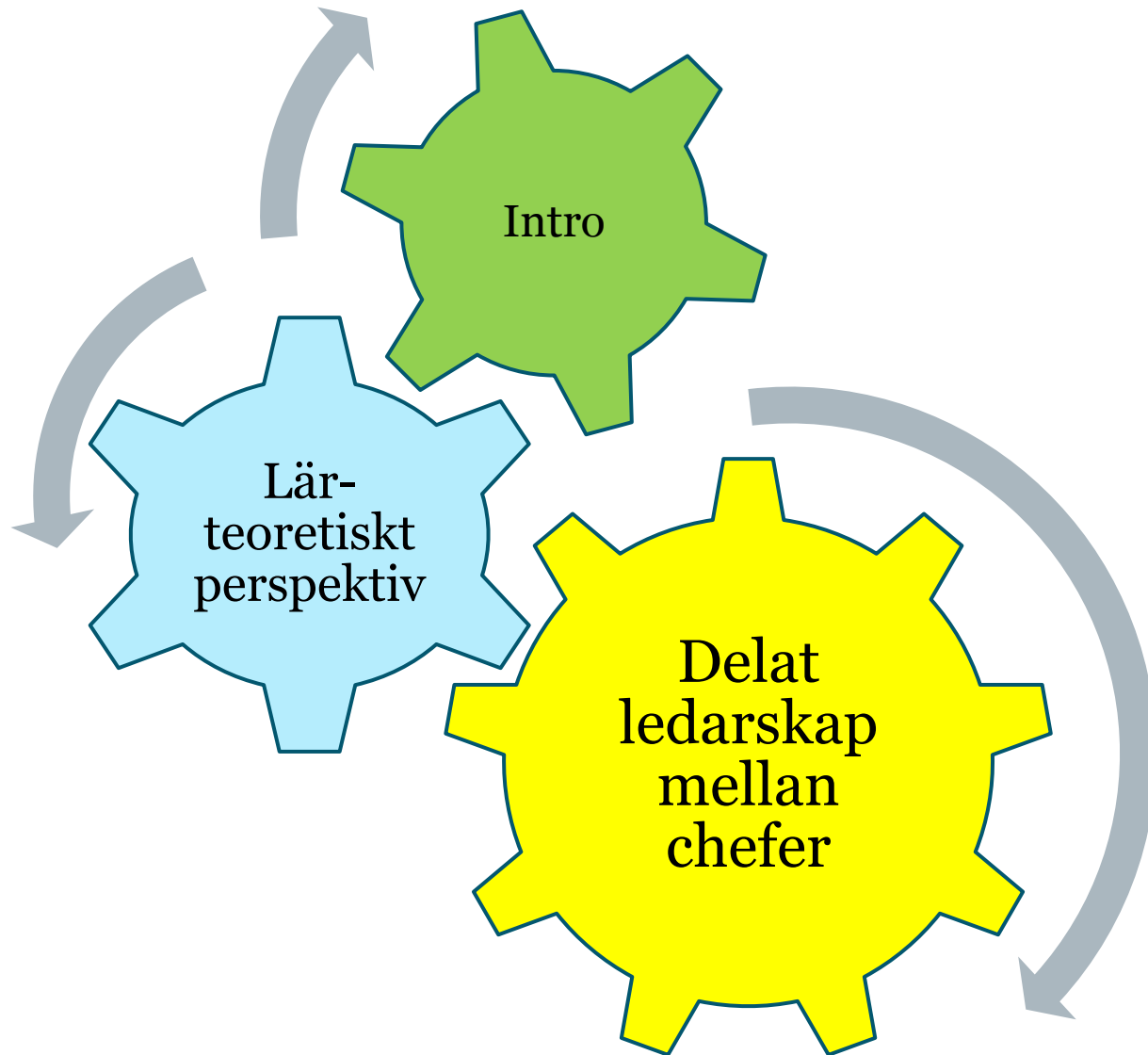
Stockholms  
universitet

- Professor – Organisationspedagogik
- **Lärteoretiskt** perspektiv på ledarskap
- Tar utgångspunkt i egen forskning om delat ledarskap mellan chefer
- Funktionellt delat ledarskap – en modell för hållbart chefskap i skola och förskola?  
(Finansierat av AFA försäkring)



Stockholms  
universitet

# Innehåll ...





**Vi lär i handling  
när vi arbetar**

Ledarskap  
beskrivs i forskningslitteraturen  
i ökande omfattning  
som kollektivt

# Delat ledarskap mellan chefer

Potential

för chefer, medarbetare och verksamhet

*Delat* - ett lurigt ord

Det beror på!

# Delat ledarskap mellan chefer

## - allmän definition

... ett delande av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland formellt utsedda chefer med personal- och verksamhetsledande uppdrag. Det handlar om nära chefsarbeten.

(Döös, Wilhelmson & Backström , 2013, s. 12-13)

- Förtätning
- Gemensamt ansvarstagande för en organisation(sdel)

# Vad är det chefer delar i delat ledarskap?

## Tre perspektiv

1. Vad kännetecknar **upplevelsen**?
2. Vad är det för **organisatorisk enhet** man delar?
3. Vilka **former** finns det?



# 1. Upplevelseperspektivet

En bottenplatta med tre nödvändiga delar

- Inbördes **prestigelöshet**
- Ömsesidigt **förtroende**
- Gemensamma **värderingar** angående både vad man vill med verksamheten och hur man leder människor

# Det fick vi jobba på

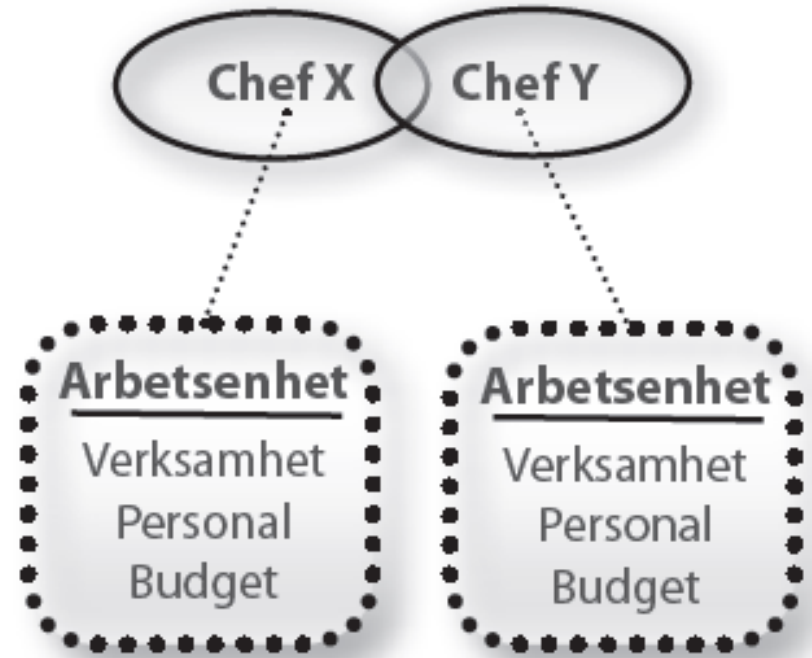
- Det har inte varit helt självklart att jobba ihop och bli ett team, utan det fick vi ju ändå jobba på
- Vi började bolla saker med varandra och såg fördelen av det, utifrån det så växte det fram en trojka.
- Det började med våra respektive kunskapsområden.
- X väldigt bra på att organisera, ekonomi, jädra koll.  
Y har ett chefskap med sig som är lite starkare, en självklarhet i sitt chefskap som kanske inte jag har.  
Jag har jättedjup kunskap om skola och jag är en djävul på att organisera saker och fundera.

## 2. Organisationsperspektivet

### Chefer över vad?



Gemensam enhet  
(Grundmodell 1)



Var sin enhet  
(Grundmodell 2)

# 3. Formperspektivet

Delat ledarskap mellan chefer

Formellt likställt

Formell  
underordning

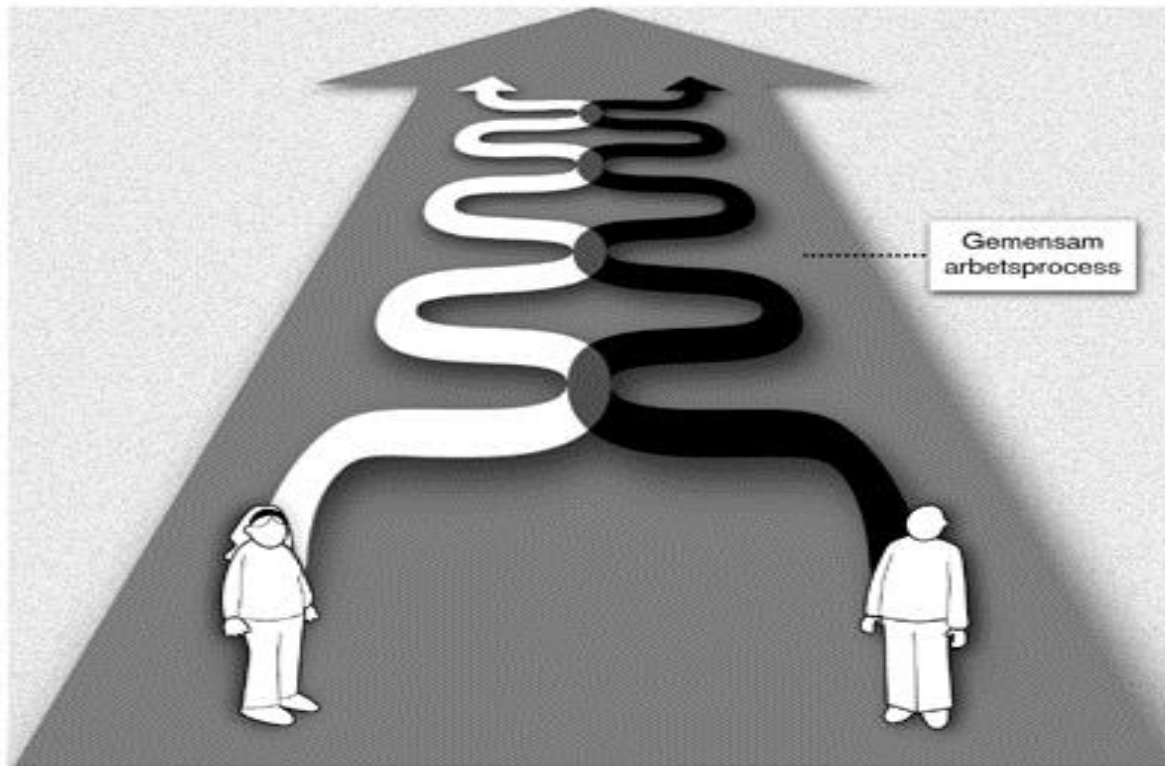
**Samledarskap**  
**Funktionellt delat**  
**Horisontellt inviterat**

**Vertikalt inviterat**

# Två begrepp

- Kompetensbärande relationer byggs upp genom interaktion i arbetsuppgifter – relationerna bär **kompetens**
- Samarbetszon – de arbetsuppgifter där delande chefer med uppdelade mandat behöver samordna sig.  
Både i sin **förståelse** av uppgifterna och i sitt praktiska **handlande**

# Hur man samarbetar i samledarskap, växlar och varvar



**Figur 2.** Isär och ihop – ett ständigt växlande och varvande av arbetsuppgifter i en gemensam arbetsprocess.

# När fler än tre sitter på samma stol - jämförelse med samledarskap i par

- Tydlig uppdelning nödvändig
- Annorlunda arbetsfördelningsprocesser
- Svårare att fatta beslut
- Grundförutsättningar som krävs tycks likartade (bottenplattan)
- Fler likheter, t.ex.:  
ökad kompetens/kunskapsbank, klokare beslut, möjligheter att fördjupa sig, personlig utveckling, mkt kommunikation krävs & närhet

Källa: Döös, M., Vinell, H., & von Knorring, M. (2017). Going beyond “two-getherness”: Nurse managers’ experiences of working together in a leadership model where more than two share the same chair. *Intensive and Critical Care Nursing*. doi: 10.1016/j.iccn.2017.04.009

Hur uppstår  
delat ledarskap?  
&  
Varför?



Allmänna förklaringar  
Från chefer själva  
Organisationer inför

# Skäl till att dela ledarskap

enligt chefer själva

- Bättre kvalitet och lönsamhet
- Bättre beslut
- Mer tillgängliga
- Mår bra själva
- Roligare och mer nöjda

Funktionellt delat ledarskap  
- infört i ett befintligt system

## Att arbeta i funktionellt delat ledarskap

- + Effektivare, snabbare och grundligare
- + Mer pedagogiskt ledarskap
- + Uppdraget blir möjligt
- Men det fungerar inte alltid

# Att införa och leda funktionellt delat ledarskap - **en förutsättning** och fyra svåra områden

- Lärande förhållningssätt och mod
- **Rekrytering**
- Ledningsgruppsmöten
- Likställdhet i praktiken
- Uthållighet

# Delat ledarskap - en ledningsform som kräver och ger förutsättningar

- Samhällelig nivå
- Verksamhetsnivå
- Mellanmänsklig nivå

## Några slutsatser från våra studier

- Stark känsla av gynnsamhet från delande chefer själva, där även medarbetare kan instämma
- Men inte alltid, misslyckanden och svårigheter hänger samman med:
  - ✓ Sprickor i bottenplattan - När ska man dra öronen åt sig?
  - ✓ Medarbetaroro i starten inte ovanlig
  - ✓ Infört uppifrån?
  - ✓ Uppdelning en fara som behöver hanteras medvetet
  - ✓ Uppdelning som möjlighet – styrkan i egna mandat?
  - ✓ När samarbetet inte syns för andra finns risk för otydlighet
  - ✓ Hälsosamt för cheferna – men var går antalsgränsen för täta samarbeten? Kanske vid 3?



Kommande antologi (april 2019)

Tack & slut för nu!

[marianne.doos@edu.su.se](mailto:marianne.doos@edu.su.se)

Länk till forskningsinfo:

<http://www.edu.su.se/rektors-och-skolledarskapsutbildning/relevant-forskning>



# Några referenser - delat ledarskap

- Döös, M. (2015). Together as one: Shared leadership between managers. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 46-58. doi: 10.5539/ijbm.v10n8p46
- Döös, M., Madestam, J., Wilhelmson, L., & Örnberg, Å. (2018). The principle of singularity: A retrospective study of how and why the legislation process behind Sweden's Education Act came to prohibit joint leadership for principals. *Nordic Journal of Comparative and International Education*, 2(2-3), 39-55. doi: <http://doi.org/10.7577/njie.2757>
- Döös, M., Wilhelmson, L., & Backström, T. (2013). *Delat ledarskap. Om chefer i samarbete* (2:a rev. uppl.). Stockholm: Liber.
- Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J., & Örnberg, Å. (2017). The shared principalship: Invitation at the top. *International Journal of Leadership in Education*, 1-19. On-line publ. 2017-05-08. doi: 10.1080/13603124.2017.1321785
- Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J., & Örnberg, Å. (2017). Shared principalship: The perspective of close subordinate colleagues. *Leadership and Policy in Schools*, 18(4). doi: <http://dx.doi.org/10.1080/15700763.2017.1384503>
- Döös, M., Vinell, H., & von Knorring, M. (2017). Going beyond “two-getherness”: Nurse managers' experiences of working together in a leadership model where more than two share the same chair. *Intensive and Critical Care Nursing*. On-line publ. 2017-05-27. doi: 10.1016/j.iccn.2017.04.009
- Madestam, J. (2017). *En rektor när staten åter vill styra. Förändringar i skollagen som uttryck för metagovernance*. *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 94(2), 37-58.

# Referenser forts ...

- Wilhelmson, L., & Döös, M. (2016). Joint principalship: A potential support for democratic practice in schools. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2(1), 1-11. doi: <http://dx.doi.org/10.3402/nstep.v2.31681>
- Wilhelmson, L., & Döös, M. (2016). Samledarskap i skola och förskola - en förlorad potential. I O. Johansson & L. Svedberg (red.), *Att leda mot skolans mål* (2 rev. uppl., s. 151-164). Malmö: Gleerups.
- Wilhelmson, L., & Döös, M. (2017). Erfarenheter av delat ledarskap i den lokala skolan: Rektors och arbetslagsledares röster. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 22(1-2), 101-123.
- Örnberg, Å. (2016). Rättsliga förutsättningar att dela på rektorsuppgiften i grund- och gymnasieskola. *Förvaltningsrättslig tidskrift*, 2016(1), 141-157.
- Döös, M., Johansson, P., & Backström, T. (2014). Organisationsbilder och förståelse vid förändring - visualisering av arbetsintegrerade relationer. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20(3), 7-26. <http://www.kau.se/arbetsmarknad-arbetsliv/lasa-publicerade-artiklar#2014>
- Döös, M., Johansson, P., & Wilhelmson, L. (2015). Beyond being present: Learning-oriented leadership in the daily work of middle managers. *Journal of Workplace Learning*, 27(6), 408-425. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-10-2014-0077>
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2016). Lärorienterat ledarskap – om chefsarbete som pedagogiska ingripanden. I O. Granberg & J. Ohlsson (red.), *Kollektivt lärande - i arbetslivet* (s. 123-150). Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O., & Ohlsson, J. (red.). (2011). *Organisationspedagogik - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.