



Utvärdering av det delade ledarskapet för avdelningen Kulturhus och Mötesplatser under perioden 170501-190131

Bakgrund

I samband med omorganisationen inom Malmö stad den 1 maj 2017 fördes en del verksamheter och uppdrag i staden över till kulturförvaltningen. Några verksamheter och uppdrag kopplades på den befintliga organisationen, men för att docka in bl a allaktivitetshusen bildades en ny avdelning men namnen Kulturhus och mötesplatser. Den nya avdelningen bestod av barnkulturenheten och enheten för scenkonstproduktion (befintliga enheter) samt enheten allaktivitetshus (ny verksamhet). För att leda den nya avdelningen med både gammal och ny verksamhet beslutades att under två år tillsätta ett delat ledarskap med två avdelningschefer, en med erfarenhet från den befintliga verksamheten och den andra med erfarenhet från den nytillkomna verksamheten.

Uppdraget för avdelningscheferna under tvåårsperioden var att bygga upp en fungerande avdelning och samtidigt utvärdera organisationen.

När beslutet fattades om ett delat ledarskap bestämdes också att det delade ledarskapet skulle utvärderas efter två år. Uppdraget att utvärdera gavs till HR-avdelningen och har genomförts under hösten 2019 och våren 2020.

Syfte

Syftet med utvärderingen är att få lärdom om erfarenheterna av ett delat ledarskap utifrån ett organisatoriskt perspektiv och utifrån ett arbetsmiljöperspektiv.

Metod

Telefonintervjuer har genomförts med tre direkt underställda medarbetare eller enhetschefer till avdelningscheferna samt med en facklig företrädare. Intervjufrågorna utgick från SWOT-analys det vill säga fördelar/styrkor/möjligheter respektive nackdelar/svagheter/hot med ett delat ledarskap.

Förfrågan om telefonintervju ställdes till de underställda medarbetare eller enhetschefer som fortfarande var i aktiv tjänst inom Malmö stad i oktober 2019. Förfrågan ställdes även till de fackliga företrädare som ingick i samverkansgruppen inom avdelningen.

Fördjupade intervjuer har också genomförts med de två avdelningschefer som delade ledarskapet angående arbetsmiljö, tydlighet i ledarskapet mellan varandra och utåt samt lärdomar från det delade ledarskapet.

Resultat av intervjuerna

Fördelar /styrkor/möjligheter med det delade ledarskapet för verksamhet och medarbetare:

- Hög chefsnärvaro - stor tillgänglighet både fysiskt och digitalt.
- Organisationen blir mindre sårbar.
- Bra med två chefer eftersom uppdraget hade varit för stort för en person.
- Tryggt att ha två chefer som täckte olika delar av arbetet. De hade olika verksamhetserfarenhet. - Det delade ledarskapet underlättade för de nya verksamheterna att landa in i kulturförvaltningen.
- Cheferna hade olika styrkor vilket täckte de flesta behov i verksamheten.

Fördelar med det delade ledarskapet för chefen:

- Två hjärnor, fyra ögon, fyra öron. Bra att ha ett bollplank och att ha någon att rådgöra med när svåra beslut ska fattas situationer. Fördel att kunna dela upp de administrativa arbetsuppgifterna.
- Ett delat ledarskap kan vara bra vid t ex stora omorganisationer när olika kulturer ska bli en eller vid andra tidsbegränsade perioder med förväntad stor arbetsbörda för en chef. Delat ledarskap kan även vara bra vid uppbyggnad av nya organisationer.
- En fördel ur perspektivet ”Hållbart ledarskap” då belastningen minskar för chefen.

Nackdelar/svagheter/hot med det delade ledarskapet för verksamhet och medarbetare:

- Kostsamt för verksamheten ur ett ekonomiskt perspektiv.
- Inte optimalt att som medarbetare behöva prata med två chefer samtidigt vid svåra ärenden.
- Vid några tillfällen valde medarbetare att prata med en av cheferna för att bli framgångsrik i det den ville göra.
- Chefsmandatet hade behövt vara tydligare.
- Det blev inte bra med ett gemensamt ansvar för alla delar så det hade behövts en uppdelning inom avdelningen.
- Längre beslutsprocesser ibland.

Nackdelar med det delade ledarskapet för chefen:

- Ibland upplevdes det påfrestande att inte kunna ta ett eget beslut. Det kan skära sig mellan två personer vid dålig matchning även om det inte var så i det här fallet.

Avdelningscheferna säger även:

Angående arbetsfördelning

- De valde aktivt att inte fördela arbete och ansvar mellan sig för att minska risken för uppdelning av avdelningen i två spår. De gjorde allt gemensamt första året.
- Den anser att det var bra att göra allt gemensamt till en början eftersom det innebar ett ökat lärande för båda.

Angående tydlighet mellan varandra och utåt

- Cheferna kommunicerade tydligt till organisationen att det vara absolut transparens mellan cheferna. De fattade alla beslut gemensamt.
- Cheferna undertecknade mail med bådars namn.

Medskick från avdelningscheferna

- Det är viktigt att titta på ledarskapskompetens och personlighet utifrån matchning innan beslut fattas om ett delat ledarskap. Det är också en fördel för cheferna att ha insikt om varandras olikheter i ett samarbete. Cheferna på Kulturhus och Mötesplatser sökte inte aktivt ett delat ledarskap. De kände inte varandra sedan tidigare.
- Det kan vara bra vid tillfälliga uppdrag annars för kostsamt.
- Bra utifrån ett ”hållbart ledarskap” (arbetsbelastning)

Sammanfattning av resultatet

Fördelarna med det delade ledarskapet för Kulturhus och mötesplatser var enligt respondenterna främst den ökade chefstillgängligheten för medarbetarna och att chefernas olika styrkor och verksamhetserfarenheter täckte de flesta behov inom den nya avdelningen. Det delade ledarskapet underlättade även för de nytillkomna verksamheterna att bli en del av kulturförvaltningen.

För cheferna var det delade ledarskapet positivt då det minskade arbetsbördan både vad gäller antal arbetstimmar och pressen vid svåra beslut. Det delade ledarskapet innebar också ett lärande och förståelse mellan cheferna eftersom de kom från olika delar av Malmö stad.

Nackdelarna med det delade ledarskapet för Kulturhus och mötesplatser var enligt respondenterna främst kostnaden och att chefsmandatet inte alltid var tydligt för medarbetarna. Det upplevdes också som en nackdel att ha ”individuella” samtal med två chefer särskilt vid svåra ärenden. Även beslutsvägarna upplevdes ibland som längre då två chefer skulle fatta beslut.

Cheferna anser att det är viktigt att det görs en kravprofil och matchning av cheferna innan beslut fattas om ett delat ledarskap. Det är också av vikt att kommunikationen är tydlig till medarbetarna hur beslut fattas i verksamheten.

Slutsats

Det kan finnas fördelar med ett tidsbegränsat delat ledarskap vid uppbyggnad av nya verksamheter och i samband med att olika organisationskulturer ska bli en. En fördel är också att arbetsbelastningen blir mindre för cheferna vilket är bra ur ett hållbarhetsperspektiv. Fördelarna bör vägas mot kostnaderna för två chefslöner.

Vid ett delat ledarskap är det viktigt med en tydlighet angående chefernas mandat och att individuella samtal med medarbetare genomförs av en chef.

För att skapa bra förutsättningar för ett delat ledarskap bör det göras en kravprofil för båda tjänsterna och sedan innan tillsättning även en matchning av kandidaternas personligheter.