



Bilder: ELISABETH ALVENBY

**FÖRDELAR ANSVARET.** Niklas Lindhardt jobbar på Capture Innovation, ett litet konsultföretag med nio anställda och utan chef. "Vi vill att varje medarbetare själv ska ta ansvar för sin utveckling och att alla ska uppmuntras att ta egna beslut."

# Här finns inte en enda chef

**Niklas Lindhardt tröttnade på hierarkier. Därför driver han nu ett bolag helt utan chefer.**

**■ Varför har nästan alla företag chefer?**

– Jag tror att det har mycket med tradition att göra, och har nog sin grund i taylorismen, även om man inte tänker på det i dag. Taylorismen är en teori om arbetsorganisation från början av 1900-talet där fokus ligger på specialisering och en uppdelning mellan ledning och övriga anställda. Enligt teorin finns det tänkare och görare, de som leder och de som utför. Det är ett enkelt sätt att organisera en organisation på.

**■ Men ni har inga chefer?**

– Nej. Både jag och Eric Åkervall, som är den som grundat bolaget, kommer från större organisationer med en klassisk hierarki. Jag började känna att det blev begränsande – man stänger in människor i boxar och de förväntas inte ta ansvar för något som ligger utanför den egna rollen. I en traditionellt styrd organisation finns ofta en förväntan om att cheferna ska se till att du utvecklas. Med Capture Innovation, ett konsultbolag inom mjukvaru- och produktutveckling, vill vi att varje medarbetare själv ska ta ansvar för sin utveckling och att alla ska kunna agera på allting.

**■ Hur fungerar en chefslös organisation rent praktiskt?**

– Vi skriver upp på en lista vad vi behöver göra för att driva bolaget framåt. Du gör de uppgifter som du känner mest energi för eller där du kan bidra med din erfarenhet. När en grupp väl har bildats för en arbetsuppgift har den beslutanderätt. Men innan man fattar ett viktigt beslut måste man svara på frågan: Kan det här riskera bolaget? Om så är fallet krävs det bredare förankring.



**Fakta: Niklas Lindhardt**

**Alder:** 40 år.  
**Familj:** Fru och tre döttrar på 3, 8 och 11 år.  
**Intressen:** Är med familjen, gärna ute i naturen. Klättrar. Åker gärna på expeditioner och bestiger berg.  
**En bra ledare:** Läger sina egna intressen åt sidan och ser på allvar vad som är bäst för sina medarbetare. Är mer som en verktygslåda.

**■ Hamnar inte en del arbetsuppgifter mellan stolarna?**

– Jo kanske. Men vi drivs av en tro på att om vissa saker inte blir gjorda så kanske de inte behöver göras – om ingen vill ta sig an en uppgift kanske den inte leder verksamheten åt rätt håll. Och än så länge har det fungerat. Det kanske inte är någon som brinner för att lämna in ett bokslut men när alla blir mer delaktiga tar de också mer ansvar för det som behöver göras. Det gör att vi som kollektiv har lätt att hitta motivation.

**■ Hur sätter ni lönen?**

– Det gör vi gemensamt i en trestegsmodell. Först diskuterar vi hur stor löneökningen ska vara för bolaget, hur mycket vi har råd att höja lönerna och hur mycket vill vi höja dem. Alla som vill får vara med i den diskussionen. Sedan har vi ett steg där vi utvärderar varandra, då fokuset ligger på personlig utveckling.

**■ Är inte det läskigt?**

– Jag var lite rädd och nervös och tänkte att det kunde leda till konflikter, men det har det inte gjort. Praktiskt går det till så att jag skickar ett slags enkät till två av mina kollegor. På första sidan är det en bild på mig. Där ska kollegan skriva sju ord som han eller hon tänker på när de ser mig på bilden. Kopplat till de här

orden ska man lyfta fram beteenden som är positiva och beteenden som är negativa eller går att utveckla. En del i denna utvärdering är kopplat till lönerrevisionen.

**■ Ni har ett steg till?**

– Ja. I sista steget sitter alla i ett rum och får en påse legobitar som motsvarar pengar. Dessa pengar får du inte behålla själv utan ska fördela till dina kollegor. Själv fick jag bara en legobit när vi gjorde detta.

**■ Var inte det hårt?**

– Nej, faktiskt inte. I det tidigare steget när vi tittade på min ut-

veckling så hade jag fått ganska god löneutveckling, och alla andra visste hur den såg ut. Jag kunde hålla med om att jag inte skulle ha mer. Vissa medarbetare tog av sig egen fasta lön och gav till kollegorna. Det tycker jag är coolt!

**■ Tillbaka till chefskapet. Underskattar man inte vad en bra chef gör om man säger att hen inte behövs.**

– Jo det kan man nog göra. I en yrkesroll kan man till exempel behöva rådgivning av någon som varit med längre. När chefskapet försvinner blir faktiskt ledarskapet än viktigare. Och det finns en styrka i att olika personer kan ta ledarskapsrollen inom olika områden.

**■ I Göteborgs stad anser man till exempel att det inom många områden finns för få chefer.**

– Det är säkert sant. Det skulle nog vara direkt skadligt att gå in i en organisation och bara plocka bort alla chefer. Ett sånt beslut måste vara grundat hos alla. Men jag är övertygad om att det går att jobba chefslöst oavsett organisation!

**■ Tar det inte mycket tid?**

– Jo. Att fatta beslut tar längre tid. Men besluten blir bättre och mer välgrundade.

**KERSTIN SJÖDÉN**  
gpekonomi@gp.se

## 3 saker att tänka på om man vill jobba chefslöst

1. Börja med dialog på individnivå. Varför vill vi ta bort cheferna, vad vill vi uppnå?
2. Starta i det lilla, med små steg. Inom vilka områden och i vilka beslut kan vi tillämpa denna medarbetardrivna approach? Vad kan varje individ ta ansvar själv för.
3. Jobba parallellt med personlig utveckling där varje anställd uppmuntras att ta egna beslut och ta ansvar för dessa. Stötta där det behövs.