

# Samhandling i delt ledelse og profesjonalisering av ledelse

Carl Cato Wadel

Artikkelen retter fokus mot ledere som praktiserer delt ledelse i form av et samlederskap. Den bidrar til vår forståelse av hva ledelse er som praksis ved å se nærmere på hvordan ledere som deler en lederposisjon, samhandler med hverandre og får til å utøve ledelse sammen. En analyserende beskrivelse av et samlederskap fra en offentlig etat i Norge danner grunnlaget for å drøfte hvordan samhandlingen mellom lederne vil kunne bidra i forhold til en profesjonalisering av ledelse og utvikling av ledelse som profesjon.

## Innledning

Denne artikkelen retter fokus mot samhandlingen mellom ledere som praktiserer delt ledelse, og drøfter betydningen av ledernes samhandling for profesjonell ledelsesutøvelse og utvikling av ledelse som profesjon. Begrepet delt ledelse anvendes her om formelle ledere som i en eller annen forstand deler en ledelsesfunksjon. Artikkelen konsentrerer seg om delt lederskap i form av 'Joint leadership' eller 'samlederskap' der to ledere innehar samme lederposisjon og deler ansvar og makt både formelt og i praksis (Wilhelmson 2006). Lederne som inngår i et slikt delt lederskap, må utvikle en relasjon til hverandre, lage en arbeidsdeling seg imellom og få til å samhandle om utøvelsen av ledelse i praksis. De må med andre ord få til å lede *sammen*.

Forekomsten og utbredelsen av delt ledelse i dagens arbeidsliv knyttes blant annet til utviklingstrekk som har bidratt til at lederes arbeidssituasjon har blitt mer krevende og uforutsigbar (Pearce & Con-

ger 2003). Ledelse i det offentlige er blitt fremhevet som ledelsesmessig mer krevende enn i det private (Klausen 2008, 227). Busch m.fl. (2011, 196) viser til at alle de skandinaviske landene har utviklet policydokumenter for å styrke ledelsespraksisen i offentlig sektor. Det har funnet sted en utvikling i retning av mer profesjonell utøvelse av ledelse, samtidig med at en har fremhevet behovet for å utvikle ledelse til å være en profesjon. Det har igjen bidratt til at ledere innen det offentlige har utviklet en forståelse av seg selv som en profesjon (Klausen 2008; Klausen & Nielsen 2011). Dette er utviklingstrekk som kan åpne opp for delt lederskap. Delt ledelse kan være en måte å imøtekomme økte krav til ledere på. Spørsmålet er om delt ledelse også kan bidra til en profesjonalisering av ledelse. Dette danner grunnlaget for følgende problemstilling: Hvordan kan samhandlingen mellom formelle ledere som praktiserer delt ledelse, bidra i forhold til en profesjonalise-

ring av ledelse og utvikling av ledelse som profesjon?

Artikkelen bidrar med innsikt i aspekter ved hvordan ledere i et delt lederskap utøver ledelse sammen i praksis, ved å ta for seg en case fra en offentlig etat i Norge som omhandler samhandlingen mellom to toppledere som praktiserer samlederskap. Casen danner grunnlag for å drøfte spørsmålet om hva slags rolle ledersamhandlingen i delt ledelse kan spille i profesjonaliseringen av ledelse. Casen viser hvordan ledere i et velfungerende samlederskap, kan sette hverandre i stand til å utøve profesjonell ledelse slik at en kan snakke om en profesjonalisering gjennom ledelsessamarbeid.

## Perspektiver på ledelse

Ledelse forstått som et individuelt fenomen, har dominert mye av tenkningen, forskningen og teoriutviklingen om ledelse (Bass & Bass 2008). Ledelse har blitt assosiert med enkeltindivider (Raelin 2016b, 140), knyttet til formelle ledere (Crevani & Endrissat 2016, 24) og forstått som noe ledere gjør heller enn å delta i (Carroll 2016, 103). En heroisk ledelsestenkning har preget feltet (Fletcher & Käufer 2003, Vandewarde m.fl. 2011), der en argumenterer for enkeltperson-ledelsesposisjoner (Pearce m.fl. 2008) og en enkel kommandostruktur (Crevani m.fl. 2007).

Nyere perspektiver har bidratt med en forståelse av ledelse som en felles bestrebelse (O'Toole m.fl. 2003; Denis m.fl. 2012). Ledelse ses på som en relasjonell prosess og noe delt og/eller fordelt utover i en organisasjon (Fletcher & Käufer 2003; Crevani m.fl. 2007; Raelin 2016b). En slik forståelse av ledelse utfordrer forestillingen om at lederposisjoner i organisasjoner må være besatt av en enkelt person, og åpner opp for at ledelse kan organiseres mer kollektivt (Döös m.fl. 2013), for eksempel at to full-

tidsledere deler en lederstilling (Holmberg & Söderlind 2004).

Fokuseringen på samhandlingen mellom ledere som deler en lederposisjon, innebærer at denne artikkelen legger til grunn et interaksjonsperspektiv på ledelse som forstår ledelse som en samhandlingsprosess mellom personer som deltar i ledelsesprosesser (Wadel 2012). Denne prosessuelle forståelsen av ledelse er inspirert av tilnærminger som 'relational leadership' og 'leadership-as-practice', der ledelse forstås som en aktivitet utført i samhandling (Crevani & Endrissat 2016). I tråd med et praksisperspektiv på ledelse har artikkelen som ambisjon å fange inn aspekter ved hverdagslig ledelsessamarbeid (Carroll m.fl. 2008), nærmere bestemt hvordan ledere i et delt lederskap samhandler med hverandre for å ivareta det felles lederansvaret de innehar. Det skilles ikke mellom ledelse og 'managing' da lederansvaret omfatter begge deler og managing anses å inneholde ledelse (Raelin 2016b, 132).

Samhandling forstås i denne sammenhengen som prosessen hvorved personer responderer på hverandres utspill (Giddens 1997, 85). Det er snakk om sekvenser av handlinger som virker gjensidig inn på hverandre. Samhandling vil innebære utøvelse av ulike ferdigheter, ikke minst ferdigheter i å kommunisere. For å få til samhandling nytter det lite at den ene parten har ferdigheter hvis den andre parten ikke har *komplementære ferdigheter*. Ut fra dette kan en si at ledelsesprosesser krever komplementære delferdigheter hos partene som inngår i prosessen, og dermed at samhandlingspartnerne i ledelsesprosesser må besitte *relasjonelle ferdigheter*, forstått som ferdigheter som to eller flere personer besitter *sammen* (Schou Andreassen & Wadel 1989).

## Delt ledelse

Det har etter hvert vokst frem en rekke begreper som begrepsfester ledelse som noe delt mellom flere personer, og som noe personer utøver sammen eller i fellesskap, for eksempel 'shared leadership', 'distributed leadership', 'co-leadership', 'joint leadership', 'dual leadership', 'collective leadership', 'collaborative leadership' og 'co-principalship' (Bolden 2011; Denis m.fl. 2012; Döös m.fl. 2013; Ulhøi & Müller 2014). Flere av disse begrepene er blitt brukt noe om hverandre (Ulhøi & Müller 2014) og forståelsen og bruken av dem har variert noe over tid, mellom land og innenfor ulike forskningssektorer (Bolden 2011). Det kan dermed ofte være vanskelig å få frem klare og meningsbærende forskjeller mellom dem (Döös m.fl. 2013).

Begrepet shared leadership har sin opprinnelse i teamlitteraturen (Fitzsimons m.fl. 2011; Drecsher m.fl. 2014), men er etter hvert også blitt tatt i bruk om det at to, eller flere, formelle ledere deler en ledelsesfunksjon, har et felles ledelsesansvar og leder sammen (O'Toole m.fl. 2003; Crevani 2011). I svensk litteratur blir dette omtalt som 'delat lederskap'.

Vi kan snakke om ulike former for delt ledelse ut fra hvilke lederposisjoner ledere som deler et ledelsesansvar, sitter i, og hvordan ledelsen mellom dem er fordelt. 'Co-leadership' og 'shadow leadership' er blitt brukt om et partnerskap og ledelsessamarbeid mellom en toppleder og en nestleder som fungerer som topplederens høyre hånd (Hennan & Bennis 1999; Döös m.fl. 2006; Döös m.fl. 2013). Delt ledelse hvor en formell leder har en lavere rangert partner som tar del i beslutningstakingen med 'tillatelse' fra den overordnede lederen, er blitt omtalt som 'invited leadership' (Döös 2015). 'Functionally divided leadership' og 'dual leadership' er betegnelser brukt om ledere på samme hierarkiske nivå som har et

likestilt ansvar for virksomheten, men ulike og adskilte arbeidsoppgaver (Döös m.fl. 2006; Fjellvær 2010; Döös m.fl. 2013; Döös 2015). 'Joint leadership' og 'samlederskap' er blitt brukt om situasjoner hvor to fulltidsledere på samme hierarkiske nivå innehar en lederposisjon sammen, har et felles ledelsesansvar og både i formell og praktisk forstand deler arbeidsoppgaver, ansvar, makt og autoritet (Wilhelmson 2006; Döös m.fl. 2006). Det er denne formen for delt ledelse som går lengst i at lederne må lede sammen, og som fokus rettes mot her.

## Er delt ledelse et nytt fenomen?

Delt ledelse omtales i litteraturen både som noe nytt som vinner om seg (Döös & Wilhelmson 2003; Döös m.fl. 2006; Döös m.fl. 2013), som fremtidens ledelsesmodell (Greenberg-Walt & Robertsen 2001), og som et fenomen som har eksistert langt tilbake i historien (Sally 2002). I en spørreundersøkelse gjennomført i Sverige svarer 41 % av lederne at de praktiserer en eller annen form for delt lederskap. 5% praktiserer samlederskap (Döös m.fl. 2005).

Det kommer i litteraturen frem ulike forklaringer på forekomsten av, og en mulig økning i, utbredelsen av delt lederskap i dagens arbeidsliv. Disse knytter seg blant annet til at arbeid er blitt mer kunnskapsintensivt (Raelin 2016b), fremveksten av nye organiseringsformer og at kunnskapsarbeidere må ledes på bestemte måter (Pearce & Conger 2003). Delt ledelse er en måte for ledere å håndtere økte krav og større uforutsigbarhet, forårsaket av blant annet globalisering og økt endringstakt (Pearce & Conger 2003; Wood 2005; Crevani m.fl. 2007; Döös m.fl. 2013) og kan forhindre uetiske handlinger (Vandewaerde m.fl. 2011). Studier viser både positive og negative sider ved delt ledelse (O'Toole m.fl. 2003; Döös m.fl. 2013). Singulært lederskap anses å være tydeligere (Pearce m.fl. 2008), og sikre

en enhetlig praksis og raskere beslutninger (Crevani m.fl. 2007). Delt lederskap, vil ifølge Wilhelmson (2006), være spesielt utsatt for å mislykkes hvis det påtvinges ledere mot deres vilje.

Selv om ulike former for delt ledelse mellom formelle ledere er blitt behandlet i litteraturen, fremstår det som et noe underutforsket fenomen (Wilhelmson 2006; Döös 2015). Det har ofte handlet om kjente toppledere (Heenan & Bennis 1999; O'Toole m.fl. 2003). Studier av ledelse ut fra et praksisperspektiv (Alvesson & Sveningsson 2003; Tengblad 2006; 2012; Kleve & Vie 2014), viser at mye av ledes tid går med til samtaler og informasjonsutveksling med andre, ikke minst andre ledere. Dette er samhandling det blir viktig å fange inn i studier av ledelse. Selv om enkelte tidligere studier har tatt for seg samhandling mellom ledere i delt lederskap (Crevani m.fl. 2007; Denis m.fl. 2012; Döös m.fl. 2013), mangler vi inngående beskrivelser og analyser av ledernes samhandling som får frem hva den går ut på. Et unntak er Crevani m.fl. (2007, 60) som bruker begreper som å «*kon-sultere hverandre*», «*utveksle informasjon*» og «*utveksle ideer*» i beskrivelsen av delt ledelse ved en skole. Vi trenger mer kunnskap om hvordan ledere som deler et ledelsesansvar konkret samhandler med hverandre (Crevani m.fl. 2010), og gjennom det legger grunnlaget for sin ledelsespraksis overfor medlemmer, medarbeidere og eksterne kontakter. Det vil kunne gi oss kunnskap om betydningen slik ledersamhandling kan ha for ledelse som profesjon.

### Ledelse som profesjon

Litteraturen om delt ledelse har ikke tatt opp spørsmålet om hvilken rolle delt ledelse kan spille i profesjonaliseringen av ledelse og utvikling av ledelse som profesjon. Ulike definisjoner av profesjonsbegrepet fremhever ulike kriterier som kjenneteg-

ner en profesjon (Sehested 1997; Klausen 2008; Nylehn 2009). Legger en til grunn at en profesjon er en yrkesgruppe som har en bestemt, høyere utdanning som er basert på en vitenskap, som kvalifiserer til det bestemte yrket, og som de har kontroll over (Nylehn 2009 basert på Torgersen 1972), vil en ikke kunne snakke om ledere eller ledelse som en profesjon, da det er vanskelig å avgrense en bestemt utdanning som kvalifiserer til lederyrket (Nylehn 2009; Klausen & Nielsen 2011).

Det finnes dog forståelser av hva som bidrar til en profesjon, som kan gi grunnlag for å snakke om ledelse som en profesjon. Klausen og Nielsen (2011, 9) legger til grunn at man kan tilhøre en ledelsesprofesjon hvis man gjennom praksis har ervervet seg erfaring som sannsynliggjør at man har lederkompetanser som ikke-ledere ikke besitter. Basert på en slik forståelse blir det meningsfullt å ta opp spørsmålet om delt ledelse kan bidra i forhold til ledelse som profesjon.

Selv om en måtte mene at det ikke er fruktbart å snakke om en ledelsesprofesjon, vil det kunne gi mening å snakke om profesjonelle ledere (Nylehn 2009). At noe er profesjonelt settes i kontrast til det amatørmessige og innebærer forventninger om høye prestasjoner av god kvalitet (Hernes 2002, 38), og knyttes ofte til ekspertise (Raelin 2016b, 139). En profesjonell leder er gjerne en som er handlingsdyktig, kan treffe valg, har gode kommunikasjonsevner og oppnår respekt fra medarbeiderne (Nylehn 2009). En profesjonell leder kan også sies å være en leder som besitter sosial, analytisk, kontekstuell og faglig kompetanse (Døving 2016). Abbott (1988) snakker om profesjonelt skjønn. Ut fra det kan vi si at den profesjonelle leder vil markere seg som en som kan gjennomføre en veloverveid vurdering av hva som skal til i et gitt tilfelle.

Det er blitt fremhevet at det spesielt in-

nenfor offentlig sektor har funnet sted en profesjonalisering av ledelse. Klausen (2008) viser til ulike reformer som indirekte har bidratt til eller hatt som direkte siktemål å utvikle kompetente og profesjonelle ledere innen offentlig sektor i Danmark. Klausen & Nielsen (2011, 17) konkluderer med, på bakgrunn av en undersøkelse blant kommunale institusjonsledere i Danmark i 2004 og 2010, at lederne er blitt mer profesjonelle. De bygger dette blant annet på at flere ledere har tatt lederutdanning, at lederne oppfatter sin lederrolle mer som administrativ og strategisk enn som faglig, og at lederne legger vekt på en ledelsesfaglig identitet fremfor en fagidentitet.

Når en snakker om profesjonelle ledere, synes en ofte implisitt å ha et individfokus, det vil si at en tenker på enkeltpersoner som besitter og utvikler visse kvaliteter og kvalifikasjoner. Fenomenet delt ledelse innebærer at vi må utvide perspektivet. Når en ser på delt ledelse er det den profesjonaliseringen som kan vokse frem ut fra ledernes samhandling med hverandre det er interessant å fokusere på. I stedet for å snakke om den profesjonelle leder vil det ut fra et interaksjonsperspektiv på ledelse, være naturlig å snakke om profesjonelle samledere og profesjonell samledelse.

For å få frem hva slags samhandling ledere i et delt lederskap inngår i med hverandre, og slik gi innsikt i en sentral side ved hvordan de leder sammen, og legge grunnlaget for å drøfte delt ledelse i forhold til ledelse som profesjon, presenteres nedenfor empiri fra en studie av ledelse innen en offentlig etat. Etaten er en av 40 etater i Norge som fører tilsyn med at private og offentlige aktører holder seg innenfor regler som er fastsatt i ulike lover og forskrifter. Etaten vil bli omtalt som Tilsynsetaten.

## Metodisk tilnærming

Empirien som presenteres i denne artikkelen, er innhentet gjennom et etnografisk feltarbeid i Tilsynsetaten over en periode på 10 måneder i 2013 og 2014. Prosjektet rettet søkelyset mot ulike sider ved ledelse i etaten, deriblant delt ledelse. Fremgangsmåten som ble valgt, kan omtales som en casestudieorientert forskningsstrategi (De Vaus 2001). Casestudiedesignet er blitt fremhevet som ideelt for å utforske spørsmål i dybden (Hartley 2004).

Artikkelen konsentrerer seg om en case som omhandler et samlederskap mellom to underdirektører. Valget av kun en case henger sammen med artikkelens eksplorerende formål og induktive tilnærming. Siktemålet er å komme med noen antakelser om den betydningen delt ledelse kan ha for ledelse som profesjon. Beskrivelsen og analysen av et lederpar kan ikke gi et fullstendig bilde av delt ledelse, men det kan bidra til å gi et fyldig innblikk i sentrale aspekter ved hvordan ledere i et delt lederskap leder sammen, og slik danne et godt utgangspunkt for en drøfting av artikkelens problemstilling. Flere lederpar på ulike nivåer i organisasjonen ble fulgt i ulike samhandlingssituasjoner og intervjuet. Den casen som presenteres her, er valgt fordi den gir et godt innblikk i hva ledere i et delt lederskap faktisk *gjør sammen* og gjennom det får til samordning, og kan slik sies å være i tråd med praksisteoriens oppfordringer (Carroll 2016, 96). Jeg fikk anledning til å følge de to direktørene gjennom hele feltarbeidsperioden og observere deres samhandling i ulike situasjoner. De var reflekterte omkring sitt samarbeid og flinke til å sette ord på sine erfaringer. Casen illustrerer godt forhold som gikk igjen hos flere av lederparene som inngikk i studien.

I et kvalitativt orientert forskningsprosjekt som dette vektlegges innlevelse og oppdagelse fremfor verifisering. Forskerens

egen teoretisering omkring observasjoner og uttalelser blir sentral i produksjonen av gyldig og troverdig kunnskap. Det at tolkninger som presenteres, er utviklet i kommunikasjon med informantene, bidrar til å øke troverdigheten til analysene som presenteres. Det reises ofte spørsmål om kunnskapen som denne typen forskning produserer, har verdi utover de konkrete tilfellene som forskeren har studert. Tjora (2010, 181) skisserer ulike former for generalisering i kvalitativ forskning, blant annet «*naturalistisk generalisering*» som innebærer at en redegjør detaljert nok for det som er studert til at leseren selv kan vurdere gyldigheten, og «*konseptuell generalisering*» der en utvikler typologier, begreper eller teorier som vil kunne ha relevans for andre. Ambisjonen her er å presentere en case som leseren kan vurdere i forhold til egne erfaringer, og som gjør det mulig å utvikle begreper og antakelser som kan benyttes som utgangspunkt for andre studier.

Casen som presenteres, er basert på observasjoner fra ulike interne møter der de to direktørene inngikk i samhandling med hverandre. Mest sentralt sto et fast ledermøte for hele etatens ledelse annenhver uke, de ukentlige møtene direktørene hadde med ledelsen i teamene de var ansvarlige for, samt regelmessige samordningsmøter mellom de to direktørene. Fokus ble rettet mot hva direktørene samhandlet om og hvordan samhandlingen forløp. Utfyllende notater av den kommunikasjonen som fant sted mellom direktørene, ble tatt i selve observasjonssituasjonen og renskrevet i etterkant. Når det var anledning, ble samordningsmøtene mellom direktørene fulgt opp med en kort, uformell samtale med en av direktørene rett etter møtet for å få vedkommende til å sette ord på og komme med sine forklaringer på den observerte samhandlingen. I løpet av feltarbeidsperioden ble det også gjennomført fem avtalte

individuelle intervjuer med den ene direktøren og to intervjuer med direktørene sammen om deres samlederskap. Det var snakk om semistrukturerte intervjuer med en varighet på en til en og en halv time. Hensikten med disse intervjuene var å supplere observasjonene ved å få direktørene til å reflektere over betydningen av deres samhandling for deres ledelsesutøvelse, og få frem deres oppfatninger av forutsetninger for, og utfordringer knyttet til, å dele et ledelsesansvar. I forbindelse med denne artikkelen ble observasjonsnotatene fra møtene direktørene imellom gjennomgått systematisk med henblikk på å kategorisere samhandlingen mellom direktørene ut fra dens innhold og hva som fremsto som dens formål. Notatene fra samtalene ble gjennomgått for å hente ut de begrepene direktørene selv brukte om sin interne samhandling, og trekke ut det som kom frem om denne samhandlingens betydning for ivaretagelsen av et felles ledelsesansvar.

## Samhandling i et delt lederskap

De to direktørene deler ansvaret for resultatområdet tilsyn i etaten. De har begge tittelen tilsynsdirektør. De inngår i etatens hovedledelse, som består av en etatsdirektør og fem assisterende direktører med ansvar for ulike resultatområder. Stor arbeidsmengde innenfor tilsynsområdet gis som forklaring på at etaten har valgt å ha to tilsynsdirektører. Direktørene har sammen det overordnede ansvaret for all tilsynsaktivitet samt for strategisk tenkning og planlegging innen dette resultatområdet. De har ansvaret for å følge opp de virksomhetene som etaten skal føre tilsyn med, og har delegert fullmakt til å fatte vedtak overfor virksomhetene. De to har sammen ansvaret for seks team som utfører tilsynsoppgavene ut mot næringen etaten er ansvarlig for. Felles ansvar for et resultatområde in-

nebærer at de to direktørene må samhandle i utstrakt grad. Samhandlingen foregår i møter med andre, i egne samordningsmøter de to imellom, ved at de tar kontakt med hverandre på kontoret, og via e-post. De anslår omfanget av den direkte samhandlingen som finner sted mellom dem, uten andre tilstede, til cirka et par timer i uken. Fokus her rettes primært mot de avtalte samordningsmøtene mellom direktørene. Disse møtene fungerer som en slags «backstage» arena (Goffman 1959, 112) hvor de forbereder andre ledelsessituasjoner, staker ut en retning og sikrer en samordnet og profesjonell opptreden utad.

På et overordnet nivå er mye av samhandlingen mellom de to lederne knyttet til å holde en oversikt over den næringen de skal føre tilsyn med, og de tilsynsaktivitetene som etaten gjennomfører og planlegger. Mer konkret er samhandlingen deres knyttet til aktivitetsplanlegging, drøfting av behovet for kunnskapsinnhenting, styring og fordeling av ressurser, møteplanlegging og fordeling av oppgaver dem imellom. For å få bedre frem hva de to samhandler om, og hvordan samhandlingen mellom dem typisk foregår, presenteres et lite utdrag basert på observasjoner fra et avtalt samordningsmøte:

Første sak i møtet gjaldt fordeling av oppgaver på medarbeidere. Direktør 1 hadde laget en oversikt over oppgavene og hvem som var satt opp som ansvarlig for hver oppgave, men det manglet personer på noen oppgaver, blant annet på grunn av interne forflyttinger av medarbeidere. Direktøren ønsket at de sammen skulle gå gjennom oversikten for å sjekke at de var enige om den fordelingen som var gjort så langt og diskutere hvem de kunne sette på de oppgavene som ikke hadde en ansvarlig medarbeider. Direktør 1 gikk gjen-

nom listen og kom med kommentarer å la at «den personen har mye, men har ikke klaget», og stilte spørsmål om hvem de skulle sette inn på en oppgave hvor det manglet en ansvarsperson. Direktør 2 kom med et navn på en medarbeider og begrunnet forslaget med at medarbeideren er «god til å tenke systematisk». Direktør 2 sier han kan ta på seg å spørre medarbeideren om å stå ansvarlig for oppgaven. Etter dette tar direktør 1 opp en sak som gjaldt rapporter som hadde kommet inn, og som hun ville orientere den andre direktøren om, og noen møter hun ville drøfte om hun burde delta på. Da de er ferdige med dette, tar Direktør 2 opp en sak som gjaldt føring og fakturering av en type oppgaver som han hadde vært involvert i diskusjoner om, og som han ville informere direktør 1 om. Direktør 1 kommer med noen kommentarer i forlengelsen av det direktør 2 sier, og han responderer med å si at «da tenker vi likt».

Samhandlingen som fant sted her, kan sies å ha hatt flere formål og funksjoner. Samhandlingen sikrer samordning og gir retning til direktørenes ledelse overfor medlemmer, medarbeidere og eksterne, og utgjør slik en viktig del av deres ledelsespraksis. Nedenfor gis en analyserende beskrivelse av samhandlingen mellom de to direktørene for å gi et bredere innblikk i innholdet i samhandling og få frem samhandlingens ulike formål.

### **Hva går samhandlingen ut på?**

Mye av samhandlingen som finner sted mellom direktørene, knytter seg til å informere og orientere hverandre om ulike forhold og holde hverandre oppdatert. Det kan for eksempel være å informere om noe fra et eksternt møte en av dem har vært på. Det at de informerer hverandre, fremstår

som helt nødvendig for at de skal kunne ivareta det fellesansvaret de har. Ved å orientere hverandre om saker de jobber med, får de anledning til å korrigere hverandre og komme med utfyllende informasjon. Å informere hverandre er også en måte å vise hverandre tillit på.

Det kommer frem at noe av det viktigste direktørene gjør med tanke på å lede sammen er å *diskutere* saker og sammen se hva og hvem de angår. Slike diskusjoner inneholder en *utveksling av synspunkter*. Et eksempel er når direktør 2 i et møte dem imellom forteller om et tilsyn som han har vært med på å gjennomføre. Direktør 1 uttrykker skepsis til noen av spørsmålene som ble stilt i tilsynet. Det utløser en diskusjon der det kommer frem ulike synspunkter på disse spørsmålene og noen oppklaringer med hensyn til hva det ble spurt om og hvordan. Diskusjonen ender med at Direktør 2 understreker verdien av de synspunktene han har fått fra direktør 1. Slike diskusjoner inneholder ofte felles *refleksjon*. Behovet for felles refleksjon er knyttet til en kompleks omverden med mange aktører og aktiviteter og en intern organisasjon som består av ulike fagenheter, flere prosjektgrupper og sterke medarbeidere med klare interesser.

Samhandlingen som finner sted mellom direktørene, er også knyttet til at de er ute etter å *få noen ideer* eller *innspill* eller konkrete *forslag* i tilknytning til saker de jobber med, eller et problem de må håndtere. Det skjer for eksempel i forbindelse med at de skal forberede et innlegg i en sak og er ute etter forslag til hvordan noe bør formuleres. Noe av samhandlingen går på det de selv beskriver som å *tenke høyt sammen* eller *ha en brainstorming*. Brainstorming handler om å hente opp ulike ideer og forslag. Brainstorming finner helst sted i en innledende fase av arbeidet med en sak eller problemstilling, der en er veldig åpen for alt.

En god del av samhandlingen mellom direktørene knytter seg til å *søke og gi råd* i saker de jobber med. I noen tilfeller handler det mer om å *få en tilbakemelding* på om noe ser greit ut eller kan gjøres sånn og sånn. Når en ber om en tilbakemelding, er en åpen for forslag til forbedringer, og en kan spørre direkte om det for eksempel er andre momenter som bør tas med. Samhandlingen mellom direktørene handler også om å *søke og sikre seg støtte* hos hverandre. Når en sak er kommet så langt at en har et forslag til hva en skal gjøre, søker en gjerne etter både en tilbakemelding på, og en støtte til, forslaget. Det å ha den andres støtte trer frem som spesielt viktig i saker som kan innebære at etaten må sette ned foten overfor en virksomhet.

Direktørene bruker hverandre også til å *luften ut* ulike forhold. Det handler ofte om at en trenger å bearbeide noe en har opplevd eller fått ut frustrasjon. En god del samhandling mellom direktørene dreier seg om korte *utsjekkinger* og *avklaringer*. Det kan være snakk om ulike typer utsjekking. For eksempel gikk det ofte på om noe en hadde tenkt å foreta seg, var i tråd med hvordan det hadde blitt gjort tidligere. En annen form for utsjekking kunne være å be den andre se på et utkast til en e-post for å forsikre seg om at det var greit formulert, og at en hadde fått med seg alt de hadde snakket sammen om i sakens anledning.

Mye av samhandlingen handler om å *bli enige om noe* og *ta beslutninger*. Åpne diskusjoner glir gjerne over i en mer avgrenset samtale om «*hva gjør vi*», eller «*hvordan skal vi handle*» og ender med at de tar en beslutning sammen. Det er mange beslutninger de må ta sammen siden de har ansvar for samme område. Det er særlig i slike tilfeller de føler behov for å avtale samordningsmøter. Et begrep som kan fange inn et sentralt aspekt ved direktørenes diskusjoner, er *samsnakking*. Samsnakking inne-



bærer at man snakker seg frem til noe, en felles forståelse eller en enighet. Samsnalking blir dermed sentralt i prosessen med å ta beslutninger sammen.

Den samhandlingen ledere må få til for å ivareta et felles ledelsesansvar, sikre en felles ledelsespraksis og fremstå som en ledelse utad, kan vi begrepsfeste som *samledelse*. Begrepet *samledelse* fanger inn det Raelin (2016b) kaller 'collaborative agency' og brukes her om selve prosessen med å lede sammen. Ser en på samhandlingen mellom de to direktørene i Tilsynsetaten, synes samsnalking å ha stor betydning for å få til en *samarbeidende* samledelse der lederne fremstår som en samledende ledelse overfor medarbeiderne.

Når ledere i et delt lederskap får til samsnalking og gjennom det sikrer en felles praksis overfor medarbeidere og klarer å opptre som en ledelse selv om de er to, kommer samledelsen tydelig til uttrykk. Dette betyr ikke at andre former for samhandling ikke spiller en sentral rolle i samledelsen. Når lederne hver for seg samhandler med medarbeidere eller eksterne, blir den gjensidige informasjonsutvekslingen som har funnet sted mellom dem, helt avgjørende for å fremstå som samledet. Ledere i et delt lederskap vil noen ganger måtte ta en beslutning alene der og da, for eksempel når det kommer en forespørsel fra en medarbeider. Hvis de da ikke har informert hverandre og tolket informasjon sammen, og ikke har god kjennskap til hvordan den andre tenker, vil de demonstrere overfor medarbeiderne at de ikke er samkjørte. Medarbeiderne vil da lett kunne si at den ene lederen ikke vet hva den andre holder på med, og kan spille lederne ut mot hverandre.

## Samhandlingens betydning for ledelsespraksisen og ivaretakelsen av ledelsesansvaret

Direktørenes samhandling med hverandre har betydning for deres ledelsespraksis i samhandling med andre ledere, medarbeidere og eksterne aktører. Samordningsmøtet vist til ovenfor, ble avsluttet med å avklare detaljer knyttet til en planleggings-samling direktørene skulle ha med de 12 mellomlederne innen tilsyn senere samme ettermiddag. På samlingen slår den samrådene og retningsgivende samhandlingen, som har funnet sted mellom direktørene i forkant, ut i en klar arbeidsdeling mellom dem med hensyn til hvem som ønsker velkommen, presenterer programmet, har innlegg, igangsetter gruppeaktiviteter osv. Direktørenes samhandling preges i denne situasjonen av at de veksler mellom å ha en aktiv rolle. De kommer tidvis inn og kommentarer og utfyller hverandre, eller understreker noe den andre har sagt. Selv om de kan gi uttrykk for meningsforskjeller, fremstår de som godt samordnet. De viser i slike situasjoner *samledelse utad i praksis*.

Temaer fra planleggingssamlingen knyttet til omlegging av tilsynsoppgaver og langtidsplanlegging av tilsyn, blir tatt opp igjen på første fredagssamling med mellomlederne. Her innleder Direktør 2 med å minne om hva saken gjelder, avklare hvilke oppgavetyper de skal øke neste år, samt understreke at ansvaret for å fordele disse oppgavene på teamene ligger hos dem i ledelsen. Direktør 1 følger opp med å si noe om ressurs situasjonen og ressursbehovene i teamene og hva de vil gjøre med hensyn til den, og understreker det ansvaret de som ledere føler for dette. De går så over til å snakke om langtidsplanlegging. Direktør 2 innleder med å klargjøre hva de i ledelsen ser for seg på lang sikt. En medarbeider kommenterer at de jo tenker langsiktig alt i dag. Direktør 2 repliserer at det er riktig

og presiserer at hensikten deres er at det skal vise tydeligere og synligjøres bedre at en har tenkt langsiktig. Direktørene kommenterer utfordringene som kom fram i gruppearbeidet på planleggingssamlingen. Direktør 2 sier hva de i ledelsen har tenkt at bør gjøres i forlengelsen av dette, blant annet med hensyn til kompetanseøkning innen teamene.

Den samsnakkingen som fant sted mellom direktørene på samordningsmøtet viser igjen i disse samlingene med medarbeiderne, blant annet ved at de ofte uttrykker en samstemthet. Deres felles ansvar uttrykkes gjennom formuleringer som «vi i ledelsen». Direktørene gir klare signaler om retningen for arbeidet framover. De får fram prioriteringer, endringer av praksis som de legger opp til og avklarer hva de vil gjøre videre knyttet til de sakene som er tatt opp. Medarbeiderne bidrar aktivt i prosessen ved at de kommer med informasjon, kommentarer, innspill, forslag, ideer og avklaringer, samt bidrar med spørsmål og oppsummeringer. Direktørene utfyller hverandre. Direktør 1 tar seg av mye av det praktiske i forkant, under og etterkant av møtene, igangsetter møtene, klargjør agendaen, gir instruksjoner i forbindelse med øvelser, gruppeaktiviteter og lignende. De to veksler mellom å innlede til sakene som skal tas opp, og i å kommentere innspill og svare på spørsmål fra medarbeiderne. Direktør 2 kommer ofte inn og prøver å løfte diskusjonene opp på et mer overordnet plan, ved for eksempel å understreke hva som er intensjonen og hva de bør ha fokus på, når diskusjonen tenderer til å bli opphengt i praktiske spørsmål og detaljer. Det fremstår som en sentral ledelseshandling.

Observasjoner fra slike møter og samlinger ble fulgt opp i samtaler med direktørene for å få dem til å sette ord på og reflektere rundt betydningen av deres samordningssamhandling for deres ledel-

sespraksis og ivaretagelsen av et felles ledelsesansvar. I samtalen kom det særlig frem at samhandlingen mellom dem var viktig for å «*etablere en felles forståelse*», blant annet av etatens rolle og rammene for etatens virksomhet, og hva som er viktig å prioritere. Direktørene understreker også at samhandlingen deres er viktig for «*sikre at vi er samkjørte*». Samhandlingen sikrer at de sender samme budskap, og er viktig for de skal kunne stå sammen. Samhandlingen mellom direktørene sikrer at det ikke utvikler seg ulik praksis hos dem med hensyn til virkemiddelbruk overfor næringen. Videre bidrar samhandlingen deres til å «*sikre en rettferdig og lik behandling*» av medarbeiderne innen resultatområdet.

Samhandlingen mellom direktørene er også viktig for å «*sikre at en har tenkt på det meste*» og har fått belyst ulike sider av en sak. Fordelen med å være to er at en gjennom samtaler oppdager om det finnes sider ved en sak som man ikke har tenkt på. Ved å snakke om saker får de anledning til «*å drøfte usikkerhet*», «*drøfte ulike tolkningsmuligheter*», «*skape en bevissthet rundt konklusjoner*» og «*utvide perspektivet*». Det kommer i forlengelsen av dette frem at det oppstår nye ideer når de snakker sammen. Samtalene deres «*trigger tanker og ideer*» og «*gir inspirasjon*». Direktørene fremhever også at samhandlingen «*bidrar til å etablere en til-litsbasis*» mellom dem og «*gir en trygghet*» i utøvelsen av lederjobben. Det at direktørene kan støtte hverandre, særlig i vanskelige saker og kriser, gir trygghet og sikkerhet i lederrollen. Når de er to, kan de fronte saker sammen, og det gjør det lettere å få gjennomslag. Andre undersøkelser viser også at delt lederskap gir lederne felles styrke og utholdenhet i deres daglige arbeid (Döös m.fl. 2003; Döös & Wilhelmson 2003).

Direktørene fremhever at det at de er to gjør det lettere for dem å heve blikket og ikke bli altfor opphengt i de daglige opera-

tive oppgavene. Det at en har noen å drive felles meningsutvikling med, bidrar til at en får frem ulike perspektiver og synspunkter og gir muligheter for å finne frem til alternative løsninger. Å snakke sammen gjør også ting klarere, gir et «*bedre beslutningsgrunnlag*» og bidrar til «*mer gjennomtenkte beslutninger*». Direktørene fremhever at det å lede sammen gjør lederjobben mer «*motiverende*». Samhandlingen dem imellom er «*utviklende*». De lærer av hverandre og bidrar til å utvikle hverandre. Samhandlingen former dem som ledere. Den ene direktøren sier samhandlingen har fått betydning for lederstilen hun har utviklet – og gjort henne tydeligere og tryggere som leder. Vi kan ut fra dette snakke om en lederutvikling gjennom samledelse (Wilhelmson 2006). Vi kan anta at en slik *praksisrelatert lederutvikling* vil forme lederes identitet som ledere og slik vil kunne påvirke deres profesjonelle identitet.

### **Samhandlingsutfordringer ved delt ledelsesansvar**

Delt ledelsesansvar innebærer også utfordringer. Direktørene i Tilsynsetaten legger mest vekt på at det ofte kan være vanskelig å finne tid til å møtes og få til nødvendig samhandling. Noen ganger kan det oppleves som tungrodd å måtte samsnakke med en medleder om mange forhold. De nevner også faren for at det kan oppstå uklarheter knyttet til arbeidsdelingen, og at saker kan falle mellom to stoler. Videre mener de at med delt lederskap kan det være en utfordring å klare å stå sammen i tilfeller der en har vært uenige. Utad i organisasjonen vil det skape forvirring hvis lederne gir ulike budskap. Utvikler det seg en nær venns-kapsrelasjon mellom lederne, kan de oppleve det utfordrende å ta opp vanskelige forhold med hverandre eller være kritiske overfor hverandre.

Döös m.fl. (2013) nevner flere forhold som kan bidra til samhandlingsutfordrin-

ger, slik som at lederne ikke har en god personkjemi, har ulike syn på virksomheten eller medarbeiderne, eller ikke har samme visjoner og drar i ulike retninger. Det kan lett føre til doble budskap. Det kan bli uklart for medarbeidere hvem sitt ord det er som gjelder, hvem en skal vende seg til, og hvem som egentlig bestemmer. Det kan være en risiko for at det kan oppstå maktkamp og rivalitet mellom lederne for eksempel hvis en av lederne prøver å ta æren alene for noe de har vært sammen om. Det kan også utvikle seg et så sterkt tillitsforhold mellom lederne at det blir dysfunksjonelt ved at det fører til blindhet og manglende årvåkenhet (Tharaldsen 2011). Wilhelmson (2006) er inne på faren for at lederne ved delt ledelse kan bli for sterke sammen og skape en ubalanse i organisasjonen. Den viktigste skepsisen til delt ledelse som kommer til uttrykk i litteraturen, knytter seg til om lederne kan ta beslutninger sammen når det er nødvendig (Crevani m.fl. 2007). Det tar ofte tid å ta beslutninger sammen (Crevani 2011), slik at delt lederskap gjør det vanskelig å ta raske beslutninger. Döös m.fl. (2013) fremhever dog at det er for mange eksempler på delt ledelse til at en kan avvise at dette er noe som ikke fungerer, og at en bør konsentrere seg om å prøve å identifisere faktorer som kan bidra til at det vil fungere.

### **Forutsetninger for at delt ledelsesansvar skal fungere**

Det har i litteraturen vært trukket frem ulike premisser som er nødvendige for å få delt ledelse til å fungere, slik som en felles verdiplattform, gjensidig respekt og tillit, evne til å håndtere individuelle forskjeller og dele anerkjennelse, at lederne klarer å unngå personlig konkurranse og har vilje til å dele makt og ansvar (Döös & Wilhelmson 2003; O'Toole m.fl. 2003; Wilhelmson 2006; Crevani m.fl. 2007; Döös m.fl. 2013).

Når det gjelder direktørene i Tilsynseta-

ten, er det mulig å trekke frem ulike forhold som kan bidra til å forklare at direktørene får til å samlede på en god måte. Dette er forhold som ikke nødvendigvis er absolutte forutsetninger for å lykkes med delt lederskap, men det er forhold som bidrar til å gjøre samhandling lettere, og som synes å være viktige for å få til en velfungerende samledelse i praksis. De fremhever blant annet at en må oppleve at det er en egenytte av et samarbeid, ellers vil en ikke klare å opprettholde det. Videre trekker de frem god personkjemie som viktig for at de samarbeider godt. Personkjemien mellom dem kommer til uttrykk når en uttaler at «*vi er liksom på samme frekvens – så når vi kommer sammen og begynner å snakke, så har vi veldig mye felles*». Det at de vil hverandre vel, danner et viktig grunnlag for god kjemi. Dette bidrar også til tillit. Tilliten kommer til uttrykk ved at det er trygt å dele noe med den andre. At en er nysgjerrig, aktiv og ordentlig tilstede og har evnen til å lære, ser de også som viktig for å få til samledelse. Begge trekker frem raushet som sentralt. I det synes det blant annet å ligge at de kan dele på ting og har forståelse for hverandres behov. Direktørene mener at hvis de hadde vært veldig opptatt av makt, ville samarbeidet blitt anstrengende. Det hadde drept samledelsen. Samtidig understreker de at hvis der ikke er noen spenninger, hvis ikke begge har meninger og litt interesse av å ville bestemme, vil det bli et dødt samarbeid.

En viktig forutsetning for deres samarbeid synes å være at de ikke har samme kompetanse, men noenlunde samme forståelse av det de skal lede. De utfyller hverandre ved at de har litt ulike erfaringer ut fra hva de har jobbet mest med tidligere, og de har forskjellige styrker og svakheter når det gjelder kunnskaper om det feltet de skal lede. Komplementære kunnskaper bidrar til å gjøre dem gode *sammen*. Det at de

samarbeider godt og kommuniserer effektivt med hverandre, viser at de har utviklet komplementære kommunikasjons- og samhandlingsferdigheter. Vi kan dermed si at de besitter relasjonelle ferdigheter (Schou Andreassen & Wadel 1989).

### **Styrker og svakheter ved delt ledelse**

Beskrivelsen og analysen ovenfor gir innsikt i stryker ved delt ledelse som at lederne kan støtte hverandre, og at samhandlingen kan være utviklende for lederne og gi dem større trygghet i lederrollen. Svakheter som fremkommer, går blant annet på at delt ledelse kan kreve mye tid til samordning, at det lett kan oppstå uklarheter i kommunikasjonen og utfordringer med å klare å stå sammen og sikre lik praksis overfor medarbeidere. Andre studier har vist at delt ledelse kan være en fordel for organisasjonen ved at det gjør den mer fleksibel og mindre sårbar (Döös m.fl. 2013). Ledere vil kunne oppleve at delt lederskap bidrar til å redusere deres følelse av utilstrekkelighet, gjør det mulig for dem å innhente og håndtere mer informasjon, gir dem større fleksibilitet, er tidsbesparende og øker tilfredsheten med beslutninger (Crevani m.fl. 2007; Döös m.fl. 2013). Men lederne kan også forsterke hverandres svake sider, og det kan lett oppstå brister i ledernes samsyn og bli slik at den ene er leder og den andre administrator. Forhold i ledernes omgivelser som manglende tillit og støtte fra overordnet leder, liten aksept blant sideordnede ledere og motstand blant medarbeiderne, vil også kunne bidra til at delt ledelse mislykkes (O'Toole m.fl. 2003; Döös m.fl. 2013).

At det er mange forutsetninger for at et delt lederskap skal fungere, slik som god personkjemie, tillit og prestisjeløshet, og videre at lederne kompletterer hverandre, finner fram til en arbeidsdeling, klarer å koordinere seg og utvikle felles forståelser og vurderinger, kan i seg selv sies å være en svakhet

ved delt ledelse. Det gjør at delt ledelse kan være krevende og lett kan bli belastende for lederne. Når delt ledelse fremheves som en måte å håndtere en stadig mer kompleks og krevende arbeidssituasjon for ledere på (Pearce & Conger 2003; Döös m.fl. 2013), fremtrer det som om delt ledelse vil kunne redusere kompleksitet. Men gitt at delt ledelse kan kreve mye tid til samordning, innebære mange utfordringer og at der er flere forutsetninger som må innfris for å lykkes, vil delt ledelse kunne bidra til at lederjobben blir mer krevende og kompleks, og slik være kompleksitetsøkende snarere enn kompleksitetsreducerende. Den omfattende samhandlingen som kreves for å få til et velfungerende delt lederskap, og problemer som kan oppstå i samarbeidet, kan også tenkes å ta ledernes oppmerksomhet bort fra fokus på medarbeidere, og gå ut over deres samhandling med andre ledere og eksterne samarbeidspartnere. Dermed kan det å inngå i et delt lederskap sies å innebære en risiko for ledere og deres profesjonalitet.

## **Delt ledelse og profesjonalisering av ledelse**

Med utgangspunkt i casen fra tilsynsetaten er det mulig å komme med noen refleksjoner og antakelser omkring hvilken betydning et velfungerende delt lederskap kan ha for profesjonell ledelse og ledelse som profesjon.

Direktørene i Tilsynsetaten gir klart uttrykk for at de gjennom samhandlingen med hverandre kan utføre en bedre lederjobb. Det henger blant annet sammen med at de ved å være to klarer å skaffe seg bedre innsikt i, og holde seg mer informert om, både interne og eksterne forhold som er viktige for deres ansvarsfelt. Vi kan si at de gjennom sin samhandling øker sitt oppmerksomhetsfelt og bidrar til å bevisstgjøre

hverandre om forhold det er viktig å fange opp. Hver for seg fanger direktørene inn ulik informasjon, og gjennom sin samhandling med hverandre kan de sette sammen informasjon og skape seg et mer helhetlig bilde av en situasjon eller sak. Det at de assosierer og tenker høyt sammen, bidrar til å sikre at alle sider av en sak blir vurdert. Et delt ledelsesansvar og utstrakt samhandling kan dermed sies å gi direktørene et bedre grunnlag for å ta beslutninger og sikre mer velfunderte beslutninger, og slik vise handlingsdyktighet (Nylehn 2009); noe som er viktig for en profesjonell ledelsesutøvelse.

Det at direktørene har ulik bakgrunn, gjør dem bedre stand til å identifisere tegn som er viktige å fange opp. Sammen kan de foreta mer utfyllende og nyanserte analyser av situasjoner og saker, stille mer presise diagnoser og foreta grundigere og bedre overveielser enn de kan hver for seg. Komplementære erfaringer, ferdigheter og kunnskaper gjør det også lettere å se mulige løsninger. Gjennom å besitte utfyllende erfaringer og kunnskaper kan direktørene supplere og utfordre hverandres forståelser. Det at de har utviklet en relasjon preget av trygghet og tillit, gjør at det er lett å komme med kritiske og korrigerende innspill overfor hverandre. Gjennom samsnaking sikrer de felles forståelser og utvider sitt perspektiv. Samsnakingen og utviklingen av felles forståelser sikrer også lik og rettferdig behandling av medarbeiderne og aktørene de fører tilsyn med.

De forholdene som er trukket frem her gjør at direktørene kan sies å bli mer profesjonelle ledere gjennom sin samhandling. Direktørene blir gjennom sin samhandling tryggere i lederjobben, blant annet fordi de har konferert med hverandre, har forankret vurderinger og beslutninger hos hverandre, og vet at de har hverandres støtte. Det blir dermed lettere å være tydelig overfor omverdenen. Slik kan direktørene gjennom

sin samhandling sies å sette hverandre i bedre stand til å fremstå som profesjonelle ledere. Det at de har utviklet relasjonelle ferdigheter seg imellom, og dermed får til samsnacking, fører til at de klarer å fremvise *profesjonell samledelse*.

Direktørene synes sammen å ha opparbeidet seg det Abbot (1988) omtaler som et profesjonelt skjønn. Det kommer til uttrykk når de foretar vurderinger av hva som skal til i gitte tilfeller. Det handler om et skjønn som de besitter sammen, har utviklet sammen og utøver sammen. Vi kan med utgangspunkt i dette si at samledelse i et delt lederskap gir noen muligheter for utvikling av et profesjonelt skjønn som aleneledelse ikke gir, og gjennom det bidrar til utviklingen av ledelse som profesjon.

Et delt lederskap kan også gi muligheter for læring, kompetanseutvikling og oppbygging av kompetansebaser som aleneledelse ikke gir. Ved å samhandle tett, utveksle informasjon og tolke den sammen, utvikler direktørene i tilsynsetaten sin individuelle og kollektive kompetanse og bygger opp en felles kompetansebase, som vil kunne gi grunnlag for en mer profesjonell utøvelse av ledelse, og slik kan sies å bidra til en profesjonalisering av ledelse. De utvikler sin analytiske kompetanse, evne til å sortere og prioritere informasjon, håndtere kompleksitet, drive problemløsning og resonnerer logisk ved å analysere situasjoner sammen. De utvikler sin kontekstuelle kompetanse, sin kunnskap om sentrale rammebetingelser og den næringen de har ansvar for, ved at de bringer sine ulike erfaringer og kunnskaper på disse feltene inn i samhandlingen med hverandre, og ved at de lærer av hverandre og setter sammen kunnskapen til et større helhetsbilde. De utvikler sin fagkompetanse knyttet til oppgaver og saker de jobber sammen om, ved at de bruker hverandre til å få innspill og råd i saker de har tatt et individuelt hovedansvar for. De

utvikler sin sosiale kompetanse gjennom å forbedre sin evne til å kommunisere og samarbeide med hverandre og gjennom at de lærer av hverandre med hensyn til hvordan en opptrer i relasjon til medarbeidere og team internt og ulike aktører eksternt (Døving 2016).

Casen fra Tilsynsetaten viser at delt ledelse kan fungere som en læringsarena med hensyn til ledelse og samledelse. Direktørene gir klart uttrykk for at delt ledelse for dem har vært bevisstgjørende med hensyn til deres egen ledelse og lederatferd. Samhandlingen dem imellom har hatt betydning for deres utvikling og identitet som ledere. Sammen utvikler de også idealer for god ledelse og samledelse, og de utvikler evnen til å lære om ledelse sammen. En slik lederutvikling gjennom samledelse kan være et viktig bidrag til profesjonalisering av ledelse. Legger vi til grunn Klausen & Nielsen (2011, 9) sin forståelse av at man kan snakke om ledere som tilhørende profesjonen ledelse hvis de gjennom sin praksis erverver seg lederkompetanser, kan vi si at den lederkompetansen og samledelseskompetansen ledere utvikler gjennom et delt lederskap, bidrar til å gjøre ledelse til en profesjon.

Delt lederansvar gjør at lederne sammen også må håndtere hendelser de ikke har forutsett. Gjennom sin omfattende samhandling i det daglige har direktørene i Tilsynsetaten lagt grunnlaget for å kunne kommunisere og samhandle mer effektivt også i spesielt stressende situasjoner. Den samhandlingen de inngår i, relasjonen de etablerer, og de relasjonelle ferdighetene de utvikler under normale omstendigheter, gjør at de kan håndtere uforutsette hendelser bedre, raskere og mer profesjonelt. Det vil også kunne gjelde i situasjoner der de ikke får anledning til samsnacking i selve situasjonen, fordi de vet hva den andre tenker og vet at de har den andres støtte. Dette

er viktig for å klare å fremvise stabil profesjonell samledelse.

God samhandling mellom ledere i et delt lederskap vil også kunne bidra til å forebygge risikoer og forhindre at uønskede hendelser inntreffer. Lederne kan bevisstgjøre hverandre på hva de bør være årvåkne på. De kan sammen identifisere tegn, analysere situasjoner, treffe forhåndsregler og tenke gjennom hvordan potensielle hendelser best kan håndteres. Det at lederne sjekker med hverandre, søker råd hos hverandre og legger vekt på å være samsnakket, vil i seg selv kunne virke forebyggende. At lederne gjennom sin samhandling utvikler en felles forståelse, etablerer tillit og utvikler en trygghet i lederrollen, kan bidra til å forhindre at medarbeidere prøver å sette dem opp mot hverandre. Ledere i et delt lederskap vil gjennom sin forebyggende samhandling kunne forhindre at det oppstår situasjoner som vil kunne svekke oppfatningen av dem som profesjonelle.

### **Utfordringer ved delt ledelse og betydningen for profesjonell ledelse**

Vi har sett at det er flere forutsetninger som må være til stede for at samhandlingen i delt ledelse skal fungere. Det har betydning for om delt ledelse vil kunne bidra til profesjonell ledelse og ledelse som profesjon. Klarer ikke lederne å fremstå som samordnet, vil de oppfattes som lite profesjonelle utad. Utfordringer som fremkommer i delt ledelse, kan bidra til å gjøre det vanskelig å fremtre som profesjonelle ledere både alene og sammen. Utfordringer med å finne tid og anledning til å få snakket sammen, kan for eksempel føre til at en ikke klarer ta beslutninger raskt, og dermed til at lederne ikke klarer å opptre på en måte som oppfattes som profesjonell.

Det er også slik at samhandlingsmønsteret som har utviklet seg mellom lederne i et delt lederskap, kan tenkes å slå ut negativt

med hensyn til å forutse en mulig risiko, forebygge en uønsket hendelse eller en potensiell krise og håndtere noe uforutsett som oppstår, fordi lederne tenker for likt og dermed ikke ser farer, utfordrer hverandres forståelse eller ser alternative løsninger (Tharaldsen 2011).

Et delt lederskap vil også kunne utfordres når noe uforutsett inntreffer og en gjerne må ta kjappe beslutninger og handle raskt. Det kan i slike situasjoner bli vanskeligere for lederne å få anledning til å snakke sammen og gi hverandre anerkjennelse og støtte. Etablerte samhandlingsmåter og praksiser kan vise seg ikke å være tilstrekkelige, og felles forståelser og enigheter kan vise seg å ikke gi gode nok retningslinjer for å kunne håndtere situasjonen. Situasjonen kan kreve at en går utover de etablerte måtene å samhandle på. Beslutninger må gjerne tas uten muligheter for samsnaking. Det blir dermed vanskeligere for lederne i et delt lederskap å fremstå som samkjørte i slike situasjoner, og faren for at de sender ut motstridende budskap, kan lett bli større. Som en konsekvens vil lederne kunne fremstå som lite profesjonelle og det kan virke negativt inn på ledelse som profesjon.

### **Avslutning**

Denne artikkelen har bidratt til innsikt i ledelse som en praksis (Raelin 2016a) ved å rette fokus mot hvordan ledere i et delt lederskap faktisk leder sammen (Carroll m.fl. 2008) når de inngår i samordnende og retningsgivende samhandling med hverandre og begrepsfeste det som *samledelse*. Gjennom analysen av et konkret samlederskap, settes det begrep på sentrale sider ved den hverdagslige ledersamhandlingen som vil kunne finne sted ved delt ledelse og samhandlingens formål og betydning. Det gjøres blant annet ved hjelp av begrepet *samsnaking*.

Artikkelens primære hensikt har vært å koble fenomenet delt ledelse med temaet ledelse som profesjon, og komme med noen refleksjoner omkring hvordan delt ledelse kan bidra i forhold til profesjonell ledelse og ledelse som profesjon. Dette er forhold som ikke har vært løftet frem og drøftet i litteraturen om delt ledelse. Den presenterte casen gir innsikt i hvordan et velfungerende delt lederskap kan bidra til profesjonell ledelsesutøvelse. Innsikten en enkelt case kan gi, er begrenset og gir ikke grunnlag for å trekke autoritative slutninger utover casen. Men en case kan bidra til å få løftet fram nye forhold, fremme forståelsen for disse og bidra til utvikling av antakelser, begreper og teorier som kan anvendes og undersøkes i nye studier og gjerne med andre forskningsstrategier (jf. Tjora 2010). Casen som er presentert her, viser at samhandlingen mellom lederne er helt avgjørende for profesjonell ledelse, og bidrar med forståelse av hva slags samhandling ledere i et delt lederskap konkret må få til med hverandre for å fremstå som profesjonelle i praksis overfor medarbeidere og andre. De må da få til samledelse og fremstå som samledet.

Casen viser at det vil kunne finne sted en utvikling og læring i samhandlingen mellom ledere i et delt lederskap som vil kunne bidra til en mer profesjonell utøvelse av ledelse og dermed til utviklingen av ledelse som en profesjon. Den viser at ledere i et delt lederskap sammen kan utvikle måter å samhandle og snakke sammen på som setter dem i bedre stand til å analysere situasjoner og tenke gjennom hvordan saker best kan håndteres. Det fører til mer velfunderte beslutninger og bidrar slik til mer profesjonell ledelse og utvikling av ledelse som profesjon. Samsnakking mellom lederne der de snakker seg frem til felles forståelser, fremstår som sentralt i å sikre velfunderte beslutninger, og til å gjøre lederne tryggere

på sine analyser og beslutninger. Samsnakkingen setter også lederne bedre i stand til å imøtekomme økte krav, forebygge uønskede hendelser og håndtere uforutsette hendelser. Gjennom det får samsnakkingen også betydning for ledernes oppfatning av seg selv som ledere. Samsnakking i et delt lederskap kan dermed sies å bidra til profesjonell ledelse og bevege ledelse i retning av en profesjon.

Artikkelen bidrar til å få frem en *samhandlingsmessig* ledelsesprofesjonalisering som vil kunne finne sted ved praktiseringen av delt ledelse. Det er en profesjonalisering som finner sted gjennom ledes samhandling og utøvelse av samledelse i det daglige arbeidet, med andre ord en profesjonalisering gjennom *praksis* fremfor gjennom en formell kompetanseutvikling (Carroll m.fl. 2008; Klausen & Nielsen 2011). Slik bidrar artikkelen med et utvidet perspektiv på profesjonaliseringsprosesser knyttet til ledelse.

Det at artikkelen har tatt utgangspunkt i et velfungerende delt lederskap, og har anlagt et mulighetsperspektiv fremfor å vektlegge å belyse problemer, har bidratt til en viss skjevhet i analysen. Utfordringer og farer ved delt ledelse, som kan bidra til at ledelsesutøvelsen framstår som lite profesjonell og ikke fremmer ledelse som profesjon, er trukket fram, men hovedhensikten har vært å få fram hvilken betydning delt ledelse kan tenkes å ha med hensyn til å bidra til en profesjonalisering av ledelse.



## REFERANSER

- Abbott, Andrew (1988): *The system of professions – an essay on the division of expert labour*, Chicago, University of Chicago Press.
- Alvesson, Mats & Stefan Sveningsson (2003): Managers doing leadership: the extraordinaryization of the mundane, i *Human Relations*, 56, 12, 1435-1459.
- Bass, Bernard M. & Ruth Bass (2008): *The Bass Handbook of Leadership*, New York, Free Press.
- Bolden, Richard (2011): Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research, i *International Journal of Management Reviews*, 13, 3, 251-269.
- Busch, Tor, Erik Johnsen, Kurt K. Klausen, & Jan O. Vanebo (red.) (2011): *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Carroll, Brigid, Lester Levy & David Richmond (2008): Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm, i *Leadership* 4, 4, 363-379.
- Carroll, Brigid (2016): Leadership as Identity. A practice-based exploration, i A. J. Raelin (ed.): *Leadership-as-practice. Theory and Application*, New York, Routledge.
- Crevani, Lucia, Monica Lindgren & Johann Packendorff (2007): Shared Leadership. A Posttheoric Perspective on Leadership as a Collective construction, i *International Journal of leadership studies* 3, 1, 40-67.
- Crevani, Lucia, Monica Lindgren & Johann Packendorff (2010): Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions, i *Scandinavian Journal of Management*, 26, 1, 77-86
- Crevani, Lucia (2011): *Clearing for action. Leadership as a relational phenomenon*, PhD. Stockholm, KTH Royal Institute of Technology.
- Crevani, Lucia & Nada Endrissat (2016): Mapping the leadership-as-practice terrain, i J. A. Raelin (ed.) *Leadership-as-practice. Theory and Application*. New York, Routledge.
- De Vaus, David (2001): *Research design in Social Research*, London, Sage.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley & Viviane Sergi (2012): Leadership in the Plural, i *The Academy of Management Annals*, 6, 1, 211-283.
- Drecsher, Marcus A., M. Audrey Korsgaard, Arnold Picot, Isabell M. Welpé & Rolf T. Wigand (2014): The Dynamics of Shared Leadership. Building Trust and Enhancing Performance, i *American Psychological Association* 99, 5, 771-783.
- Döös Marianne & Lena Wilhelmson (2003): Delat ledarskap – en trend i vardande?, i C. von Otter (red.) *Ute och inne i svenskt arbetsliv*, Arbetsliv i omvandling nr. 8, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Döös Marianne, Marika Hanson, Tomas Backström, Lena Wilhelmson & Åsa Hemborg (2005): Delat ledarskap i Svensk arbetsliv – kartläggning av förekomst og chefers inställning, *Arbetsliv i omvandling*, nr. 15, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Döös Marianne, Marika Hanson, Tomas Backström & Lena Wilhelmson (2006): Leadership co-operation: The existence of sharing managers in Swedish work life, <http://www.ufhrd.co.uk> nedlastet 20.03.14.
- Döös Marianne, Lena Wilhelmson & Tomas Backström (2013): *Delat ledarskap. Om chefer i samarbete*, Stockholm, Liber.
- Döös, Marianne (2015): Together as One: Shared leadership Between Managers, i *International Journal of Business and Management*, 10, 8, 46-58.
- Døving, Erik (2016): Fagfolk og generalister som ledere i profesjonelle organisasjoner, i E. Døving, B. Elstad & Aa. Storvik (red.): *Profesjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforlaget, 255-276.
- Edmondson, Ricca (1984): *Rhetoric in Sociology*, London, McMillan.
- Fitzsimons, Declan, Kim T. James & David Denyer (2011): Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership, i *International Journal of Management Reviews*, 13, 3, 313-328.
- Fletcher, Jocy K. & Katrin Käufer (2003): Reframing the Hows and Whys of Leadership, i C. L. Pearce, & J. A. Conger: *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications.

- Fjellvær, Hilde (2010): *Dual and unitary leadership: managing ambiguity in pluralistic organizations*, Doktorgradsavhandling, Bergen, Norges Handelshøyskole.
- Giddens, Anthony (1997): *Sociology*, Cambridge, Polity Press.
- Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Doubleday Anchor Books.
- Greenberg-Walt, Cathy L. & Alistair G. Robertson (2001): The evolving role of executive leadership, I W. Bennis, G.M. Spreitzer & T.G. Cummings (Eds.): *The future of leadership. Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hartly, Jean (2004): Case Study research, i C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizations Research*, London, Sage.
- Heenan, David A. & Warren Bennis (1999): *Co-Leaders. The Power of great partnership*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 38-51.
- Hernes, Helga (2002): Perspektiver på profesjoner, i B. Nylehn & A. M. Støkken (red.): *De profesjonelle*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Holmberg, Kristin & Ewa Söderlind (2004): *Leda genom att dela: om delat ledarskap i praktiken*, Stockholm, Navigator Dialog.
- Klausen, Kurt K. (2008): Ledelse som profession, i E. Sørensen, L. Hounsgaard, B. Ryberg, & F. B. Andersen (red.): *Ledelse og læring – i organisationer*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Klausen, Kurt K. & Dan M. Nielsen (2011): Før og efter Structurereformen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse?, i *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 3, 7-18.
- Klev, Roger & Ole E. Vie (red.) (2014): *Et praksisperspektiv på ledelse*, Oslo, Cappelen Damm Akademisk.
- Nylehn, Børre (2009): Ledelse som profesjon, i *Profesjonsledelse og kunnskapsorganisering*, <http://www.profesjon.no/nylehn-borre-2009-ledelse-som-profesjon/>
- O'Toole, James, Jay Galbraith & Edward Lawler (2003): The Promise and Pitfalls of Shared Leadership: When Two (or More) Heads are Better Than One, i C. L. Pearce, & J. A. Conger: *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Pearce, Craig L. & Jay A. Conger (2003): *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Pearce, Craig L., Jay A. Conger & Edwin A. Locke (2008): Shared leadership theory, i *The Leadership Quarterly*, 19, 622-628.
- Raelin, Joseph A. (ed.) (2016a): *Leadership-as-practice. Theory and Application*, New York, Routledge.
- Raelin, Joseph A. (2016b): Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency, i *Leadership* 12, 2, 131-158.
- Sally, David (2002): Co-leadership: Lessons from republican Rome, i *California Management Review*, 44, 4, 84-99.
- Sehested, Karina (1997): Professioner og strukturændringer, i N. Ejersbo (red.): *Politikere, ledere & professionelle i kommunerne. Effekter af strukturændringer*, Odense, Odense Universitetsforlag.
- Schou Andreassen, Kjell & Cato Wadel (1989): *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*, Flekkefjord, SEEK A/S.
- Tengblad, Stefan (2006): Is there a "New Managerial Work"? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later, i *Journal of Management Studies* 43, 7, 1437-61.
- Tengblad, Stefan (ed.) (2012): *The Work of Managers. Towards a Practice Theory of Management*, New York, Oxford University Press.
- Tharaldsen, Jorunn (2011): *In safety we trust: Safety, risk and trust in the offshore petroleum industry*, Ph.D. dissertation, Stavanger, University of Stavanger.
- Tjora, Aksel (2010): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Torgersen, Ulf (1972): *Profesjonssosiologi*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Ulhøi Jan P. & Sabine Müller (2014): Mapping the Landscape of Shared Leadership: A review and synthesis, i *International Journal of Leadership Studies*, 8, 2, 66-87.
- Vandewaerde, Maaren, Wim Voordeckers, Frank Lambrechts & Yannick Bammens (2011): Board Team Leadership. A Con-

- ceptual Model of Shared leadership in the Boardroom, i *J Bus Ethics*, 104, 403-420.
- Wadel, Carl C. (2012): Ledelse i et interaksjonsperspektiv, i *Sosiologi i dag* 42, 2, 9-28.
- Wilhelmson, Lena (2006): Transformative learning in joint leadership, i *Journal of Workplace Learning* 18, 7-8, 495-507.
- Wood, Martin (2005): The Fallacy of Misplaced Leadership, i *Journal of Management Studies* 42, 6, 1101-1121.

**Carl Cato Wadel**, Cand. Polit, Førsteamanuensis (Associate Professor), Universitetet i Stavanger (UiS), Norge  
e-mail: carl.wadel@uis.no