

# MASTEROPPGAVE

## Delt lederskap

*En kvalitativ studie om hvordan ledere i  
spesialisthelsetjenesten forstår og konstruerer delt lederskap*

Stefi Christina Skarsem Fjeld

16.05.2022

Masterstudium i organisasjon og ledelse  
Fakultet for helse, velferd og organisasjon



## Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg fire år som student ved Høgskolen i Østfold og mastergradsstudiet «Organisasjon og ledelse». Det har vært lærerike år med spennende undervisning, nyttige diskusjoner og krevende, men interessante innleveringsoppgaver.

Jeg har vært stolt over å si at jeg tar en master i organisasjon og ledelse, og en mastergrad er definitivt en milepæl i livet og, et mål jeg ikke visste at jeg hadde.

En stor takk til informantene mine, som delte sine tanker og refleksjoner med meg og ga meg innblikk i hvordan delt lederskap fungerer. Takk må også rettes til forelesere ved HIØ, og spesielt veileder Magnus Frostenson, som har vist meg vei gjennom hele tanke- og skriveprosessen, og kommet med oppmuntrende ord.

Takk til studievenner, og spesielt Bente, Irene og Hanne. Uten dere å sparre og dele frustrasjon med hadde disse fire årene blitt adskillig tyngre enn de faktisk har vært.

Jeg vil også takke Sykehuset Østfold som arbeidsgiver, som har gitt meg anledning til å studere ved siden av jobb, og til kollegaer som vist interesse og oppmuntring underveis.

Til slutt må jeg takke min kjære familie, Martin, Bo og Bastian, som har gitt meg fri fra mamma-plikter til fordel for oppgaveskriving, samt Nikolai og Irene for gjennomgang og gode innspill på tampen.

Våler, mai 2022

Stefi Christina Skarsem Fjeld

## Sammendrag

Hensikten med studien har vært å se nærmere på fenomenet delt lederskap. Det er få seksjoner i spesialisthelsetjenesten som praktiserer en slik ledelsesorganisering, tross høyt lederspenn som ser ut til å være en økende trend. Undersøkelsen gjøres i form av en kvalitativ studie, hvor åtte ledere i fire lederpar intervjues om deres delte lederskap.

Formålet er å få et innblikk i hvordan ledere som deler på et lederskap forstår det og konstruerer det, gjennom å spørre hvordan ansvar og oppgaver fordeles, hvilke forutsetninger de selv mener er viktige for å lykkes og hvilke gevinster eller begrensninger delt lederskap kan resultere i.

Funnene i studien tyder på at et fungerende delt lederskap avhenger av noen strukturelle og relasjonelle betingelser. De strukturelle betingelsene er blant annet en demokratisk fordeling av oppgaver, en arbeidsfordeling som tilrettelegger for at de kan fordele administrativ og operativt arbeid hensiktsmessig og det å dele kontor. De relasjonelle betingelsene omhandler faktorer som gjør at dynamikken og relasjonen mellom lederne oppleves som trygt i form av tillit, raushet, felles verdigrunnlag og psykologisk trygghet. Er disse tilstede er det videre en fordel om lederne er litt ulike, slik at de kan komplementere hverandre i lederrollen og utvikling kan skapes. Gevinster belyses i form av en opplevelse av bedre kapasitet til ledelse og en økt tilgjengelighet for medarbeiderne, samt en bedre balanse mellom jobb og fritid.

## Innhold

1.0	INNLEDNING .....	1
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.2	Begrepsavklaringer .....	3
1.2.1	Delt ledelse .....	3
1.2.2	Enhetlig ledelse .....	3
1.3	Avgrensning .....	4
1.4	Oppgavens oppbygning .....	4
2.0	TEORETISK RAMMEVERK .....	6
2.1	Ledelse.....	6
2.1.1	Seksjonslederen og ledelse i sykehus .....	7
2.1.2	Lederspenn .....	8
2.2	Delt ledelse .....	9
2.2.1	Definisjoner .....	9
2.2.2	Delt lederskap i et historisk perspektiv.....	10
2.2.3	Ulike begreper om delt ledelse .....	11
2.2.4	Kritikk av delt lederskap .....	12
2.3	Ulike perspektiver på delt lederskap .....	12
2.3.1	Opplevelsesperspektivet .....	13
2.3.2	Organisasjonsperspektivet .....	15
2.3.3	Oppgaveperspektivet .....	16
2.4	Årsaker til praktisering av delt lederskap .....	17
2.5	Aktuell forskning på delt ledelse .....	18
2.6	Argumentasjon for min forskning på delt ledelse .....	22
3.0	METODE OG FORSKNINGSDSIGN .....	24
3.1	Forskningsdesign .....	24

3.2 Epistemologiske perspektiver på delt lederskap og hvordan det kan studeres .....	25
3.3 Kvalitativ metode.....	28
3.4 Utvalg .....	29
3.5 Kvalitativt intervju.....	30
3.6 Transkribering .....	31
3.7 Koding .....	32
3.8 Validitet, reliabilitet og etiske hensyn .....	32
4.0 PRESENTASJON AV EMPIRI OG FUNN .....	34
4.1 HVORDAN FORDELES LEDEROPPGAVER- OG ANSVAR I DELT LEDERSKAP? .....	35
4.1.1 Fordeling av arbeidsoppgaver .....	36
4.1.2 Administrativ og operativ fordeling .....	37
4.1.3 Kommunikasjon som verktøy for å unngå at noe glipper .....	39
4.1.4 Kommunikasjon som verktøy for å unngå dobbeltarbeid .....	40
4.2 HVILKE RELASJONELLE FORUTSETNINGER VEKTLEGGES LEDERE FOR ET FUNGERENDE DELT LEDERSKAP?.....	41
4.2.1 Skape tillitsrelasjoner .....	42
4.2.2 Raushet .....	43
4.2.3 Ulike personligheter med felles verdigrunnlag .....	45
4.2.4 Fortrolighet .....	46
4.3 HVILKE GEVINSTER ELLER BEGRENSNINGER OPPLEVER LEDERNE AT DELT LEDELSE GIR? .....	48
4.3.1 Opplevelse av trygghet i lederrollen.....	49
4.3.2 Samtalepartner .....	50
4.3.3 Opplevelse av mer rettmessig utførelse av lederoppgaver .....	51
4.3.4 Opplevelse av bedre tilgjengelighet for medarbeiderne .....	54
4.3.5 Bedre kapasitet til ledelse .....	55

4.3.6 Opplevelse av bedre balanse mellom jobb og fritid .....	57
4.3.7 Organisatoriske begrensninger .....	58
5.0 ANALYSE OG DRØFTING.....	59
5.1 Strukturell forståelse og konstruksjon av delt lederskap .....	59
5.2 Relasjonell forståelse og konstruksjon av delt lederskap .....	61
5.3 Resultater av delt lederskap .....	63
5.4 Så hva kreves for et vellykket delt lederskap? .....	65
6.0 AVSLUTNING .....	66
6.1 Overgripende svar på forskningsspørsmålene .....	67
6.2 Refleksjoner rundt studiets begrensninger og videre forskning .....	68
Litteraturliste .....	70
Figuroversikt.....	72
Vedlegg A – Godkjenning fra NSD .....	72
Vedlegg B – Informasjonsskriv til informantene .....	75
Vedlegg C - Samtykkeerklæring .....	77
Vedlegg D - Intervjuguide .....	78

## 1.0 INNLEDNING

Sengepostene i sykehuset er store, og sykehuset som organisasjon utvikles og utvides stadig. Selv om sykehuset i Østfold ikke er mer enn 6,5 år gammelt, har det helt siden det åpnet, vært for lite i forhold til antall pasienter som behandles. Det ble sagt at mer poliklinisk virksomhet ville ta unna for antall innleggelser, slik at korridorpasienter ikke skulle forekomme. Det har vist seg at dette ikke har vært mulig. Flere av rommene som opprinnelig var planlagt til å være alene-rom er nå utvidet til to-mannsrom. Samtidig ser vi at driften er effektivisert. Dette er positivt, men det innebærer også at driften i helgen ikke senkes nevneverdig, og at det derfor er behov for et større antall medarbeidere på jobb i helg enn det har vært tidligere. Dette fører igjen til at man har behov for flere mennesker på jobb, og lederspenningen er derfor tilsvarende økt. En leders oppgaver i dagens sykehus utvikles og utvides også i takt med organisasjonens utvikling. Mitt inntrykk er at ledere har stressende dager og at de ikke får gjort alle de oppgavene de ser for seg at de skal gjøre. Helst skulle de vært på flere møter samtidig. Når vi også ser at det er en vesentlig turnover blant ledere, kan man undre seg hva som kan gjøres for å forhindre dette. Hvordan kan man avlaste ledere slik at de står lenger i jobben sin?

Ledelse har blitt sett på som et individuelt fenomen. En slik heroisk ledelsestenkning har preget teorien og forskningen og er en allment akseptert sannhet. Det er interessant å lese om delt ledelse. Jeg forstår fenomenet som både noe som har eksistert fra langt tilbake i tid, men også noe som virker nytt og nesten radikalt. Samtidig nevnes det stadig at det er lite forskning på dette feltet og at det er av behov for mer og dypere forskning om temaet..

I denne oppgaven er hovedformålet å finne ut hva ledere selv mener om delt lederskap. På hvilke områder føler de selv at delt lederskap er en fordel og på

hvilke områder er det en ulempe? Og hva er årsakene til at det fungerer eller ikke fungerer?

Litteraturen sier noe om hvilke forutsetninger som bør være på plass for at et delt lederskap skal fungere, noe jeg kommer nærmere inn på i teoridelen i denne oppgaven, men det kan være interessant å undersøke hva lederen selv mener må ligge til grunn for et fungerende delt lederskap. Og er disse forutsetningene organisatoriske, strukturelle, personlige/individuelle, relasjonelle eller kulturelle? Og er disse i samsvar med det litteraturen sier? Føler lederne at delt lederskap setter begrensinger for deres utvikling av identitet som leder? Eller er lederne oppmerksomme på å «spille hverandre gode» slik at lederutvikling og identitet kanskje blir ivaretatt på en bedre måte enn ved å lede alene. Videre vil en undersøkelse av hvordan delt ledelse utøves i praksis kunne gi mye informasjon. Hvorfor har de delt ansvar og oppgaver på denne måten og hvordan har de gått fram? Hva er fordelene og ulempene med en slik fordeling og hvordan påvirker det deres utøvelse av ledelse og identitet som leder? Det er ikke til å stikke under en stol at delt lederskap krever tett samarbeid mellom lederne, slik at man unngår dobbeltarbeid eller at det oppstår gråsoner hvor ansvarsforholdene er uklare. Et slikt tett samarbeid krever at lederne jobber for en god relasjon som stimulerer til et samarbeid som forhåpentligvis gir flere gevinster enn begrensninger. En interessant innfallsvinkel er derfor å se nærmere på hvordan lederne i delt lederskap former sin relasjon og hvordan de konstruerer delt ledelse sammen. På den måten blir ikke delt lederskap kun et administrativt tiltak, men noe man skaper og fyller med innhold gjennom relasjon og dynamikk mellom to ledere, og som dermed er prisgitt gitte forutsetninger for at det skal fungere og ha som mål å gi gevinster. Tankene jeg nå har gjengitt har resultert i problemstillingen og forskningsspørsmålene jeg presenterer i neste avsnitt.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

*Hvordan forstås og konstrueres delt ledelse av ledere i delt lederskap?*

### 1. Hvordan fordeles lederoppgaver- og ansvar i et delt lederskap?



2. **Hvilke relasjonelle forutsetninger vektlegger ledere for et fungerende delt lederskap?**
3. **Hvilke gevinster eller begrensninger opplever lederne at delt ledelse gir?**

## 1.2 Begrepsavklaringer

### 1.2.1 Delt ledelse

Når jeg i denne oppgaven har valgt å skrive om delt lederskap, vil det si den formen for delt lederskap hvor ansvar, oppgaver og myndighet er *felles*. Det må derfor ikke forveksles med delt lederskap der man splitter disse elementene i to og har ansvar hver for seg – altså *deles den mellom seg*. Som jeg senere kommer inn på har mine informanter et helt likestilt og helhetlig ansvar for drift av seksjonen de leder. Derimot er hvordan de har valgt å dele på oppgavene innad i lederskapet interessant for meg å finne ut, da dette ikke er gitt, men noe de i stor grad kan konstruere selv. Hvordan det deles og hvorfor det deles på denne måten, er derfor at av de spørsmålene jeg stiller i oppgaven.

### 1.2.2 Enhetlig ledelse

Etter omfattende debatt, spesielt i media, rundt årtusenskiftet, ønsket Helsedepartementet å tydeliggjøre hvordan sykehus burde organiseres og ledes. Debattene oppstod som følge av en oppfatning om uklare ansvarsforhold i sykehus. Tidligere lovgivning hadde ikke konkretisert hvorvidt flere enn én leder kunne være ledere innenfor samme organisatoriske enhet. Mange sykehus hadde før dette en organisering med delt ledelse mellom for eksempel lege som ledet legene og sykepleier som ledet sykepleierne. Det vil si at denne formen for delt ledelse foregikk på avdelingsnivå, som omfatter både legetjenesten og pleietjenesten (sykepleier og helsefagarbeidere). Bestemmelsen om enhetlig ledelse trådte derfor i kraft i 2001, hvor den spesifiserer at det skal være en ansvarlig leder på hvert organisatoriske nivå. Lovhjemmelen finner vi i Lov om spesialisthelsetjenesten § 3-9, Ledelse i sykehus:

Sykehus skal organiseres slik at det er en ansvarlig leder på alle nivåer. Departementet kan i forskrift kreve at lederen skal ha bestemte

kvalifikasjoner. Dersom kravet til forsvarlighet gjør det nødvendig, skal det pekes ut medisinskfaglige rådgivere.

I teksten brukes formen en leder, og ikke én leder, mens det i rundskrivet defineres at lovbestemmelsen tilsier at det skal være én leder som har det overordnede ansvaret på hvert organisatorisk nivå i sykehuset. Samtidig brukes eksempel fra avdelingsnivå når det forklares at det må være én avdelingsleder og at ansvaret for å lede en avdeling ikke kan deles mellom to sidestilte ledere. Videre åpnes det for at det kan etableres flere ledelsesnivåer i en avdeling for blant annet å sikre det systemmessige lederansvaret.

Jeg tolker det dit hen at når det snakkes om at det ikke kan være delt ledelse i sykehus, så er det avdelingsnivå eller nivåer over det som er det siktes til. Jeg ser i ettertid at denne lov definisjonen kan tolkes ulikt, og at det er en fare for at dette bidro til at jeg fikk tak i få informanter, da de kan ha vært tilbakeholdne med å fortelle om sitt delte lederskap dersom de tolket det som at det er i strid med loven.

### 1.3 Avgrensning

Det kunne vært interessant å forske på tema delt ledelse og hvordan det påvirket flere nivåer enn lederne selv. Jeg var innledningsvis inne på tanken om å også intervju medarbeiderne på seksjoner som praktiserer delt ledelse og/eller lederen til lederparet som deler på ledelsen. Det hadde imidlertid blitt for mye å gape over, og jeg begrenset dermed oppgaven til å studere delt ledelse fra et lederperspektiv. Jeg hadde også helst sett at jeg kunne intervju flere enn fire lederpar, for å få større mangfold, men på bakgrunn av at det var problematisk å få tak i flere informanter, ble det med åtte ledere i fire lederpar.

### 1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt i seks kapitler. Det jeg til nå har presentert er innledning med tilhørende problemstilling og forskningsspørsmål, samt begrepsavklaringer og

avgrensninger jeg har måttet gjøre. I neste kapittel vil jeg ta for meg det teoretiske bakteppet jeg har med meg som utgangspunkt for oppgaven. Her presenteres kort ledelse generelt og delt ledelse spesielt. Jeg har også med et avsnitt om lederspenn, da jeg mener det er relevant å se på som årsak til praktisering av delt ledelse, i alle fall i de tilfellene jeg har studert. Jeg presenterer også noe av forskningen som allerede er gjort på delt ledelse, samt definisjoner, kritikk og delt ledelse i et historisk perspektiv. I kapittel tre begrunner jeg mitt valg av metode, og forklarer prosessen fra forskningsdesign til koding. Kapittel fire består av presentasjon og analyse av empirien, og de funnene jeg mener er relevante for oppgaven. Deretter følger en drøfting av funnene opp mot teorien i kapittel fem, før jeg i kapittel seks gjør en oppsummering hvor jeg forsøker å svare på forskningsspørsmålene, samt gjør noen refleksjoner rundt videre forskning og råd ved vurdering av implementering av delt ledelse.

Med modellen under ønsker jeg å vise sammenhengen mellom forskningsspørsmålene jeg presenterer innledningsvis, og hva jeg ønsker å få svar på gjennom min studie. Modellens øverste rad baserer seg på temaet mitt; hvordan ledere forstår delt lederskap. Dette gjør jeg gjennom å stille forskningsspørsmål 1 og 2; hvordan fordeles lederoppgaver- og ansvar i et delt lederskap? Og hvilke relasjonelle forutsetninger vektlegger ledere for et fungerende delt lederskap? Ut ifra hvordan de konstruerer sitt delte lederskap, gir det resultater i form av gevinster og/eller begrensninger. Her er jeg ute etter å få klarhet i deres erfaringer som ledere i delt lederskap, og hva de opplever som fordelaktig ved en slik ordning, eller om de opplever at det å dele lederskap med andre setter begrensninger for deres ledelsesutøvelse. Dette vil igjen gi en pekepinn på hvilke betingelser som kreves for et fungerende delt lederskap, sett fra lederens perspektiv. Å kartlegge hva ledere ser på som betingelser for et vellykket delt lederskap, gjør oss bedre rustet til å få en forståelse for delt lederskap, som igjen kan gi bedre forutsetninger når man skal organisere og konstruere delte lederskap.

## 2.0 TEORETISK RAMMEVERK

### 2.1 Ledelse

For å kunne forske på fenomenet delt ledelse, må først fenomenet ledelse og hva ledere gjør belyses nærmere. Det finnes utallige definisjoner på ledelse, og de varierer ut ifra hvilket perspektiv man inntar. Et eksempel er Yukl sin definisjon, som for øvrig er en bred definisjon;

*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Yukl, 2013, s. 23)*

Hva en leder faktisk gjør i sitt arbeid har i den senere tid blitt en egen retning i innenfor ledelsesforskningen. Hva ledere foretar høres i teorien ut som et enkelt spørsmål, men har vist seg å være svært vanskelig å besvare. Forsøkene som er gjort har gitt kompliserte og overraskende svar. Likekevel kan vi trekke noen generaliserte og beskrivende linjer for å forklare hva en leders arbeid består i. Strand (2007) presenterer ulike funn som gir noen karakteristikk av en leders arbeidshverdag, kategorisert i blant annet tid, oppmerksomhet, oppgaver og lederens psykososiale situasjon. Han refererer til AB-undersøkelsen, AFFs lederundersøkelse og Lilands firelederundersøkelse, og oppgir at ledere arbeider rundt 50 timer pr. uke, noe som er 15 timer mer enn den gjengse arbeidstaker. Videre beskriver han at lederens arbeidsdag er preget av korte episoder. Det vil si at lederen oppmerksomhet veksler mellom mange ulike kontakter i løpet dagen. Igjen refererer han til de nevnte undersøkelsene, som oppgir at en leders oppmerksomhet mot en oppgave i gjennomsnitt var 10 - 15 minutter, mens under 6% Lilands undersøkelse rapporterer at kun 6% av aktivitetene i en uke varer mer enn én time (Strand, 2007, s. 134).

En leder må skifte oppmerksomhet og stemning ofte, da arbeidshverdagen styres av ad hoc-oppgaver, avbrytelser og omprioriteringer. Lederen må kunne veksle mellom trivielle saker og viktige, formelle oppgaver, og kunne tåle avbrytelser (Strand, 2007, ss. 134-135).

Ledernes psykososiale situasjon sier noe om deres følelser, motiver, energi og helse. Kile rapporterer i sitt arbeid at så mange som halvparten av utvalget i undersøkelsen bruker 80 % av sin personlige energi i arbeidet. Med personlig energi menes da hvor stor andel lederen legger i henholdsvis arbeid, familie og andre (Kile, 1984) I Solatrandundersøkelsen (2006), ble 64 ledere bedt om å svare på spørsmål angående holdninger, egenskaper, behov og ferdigheter, og deretter angi hvor viktige disse egenskapene var i arbeidet som leder. Krav som oftest ble pekt på som viktige var samarbeidsevne, fleksibilitet, evne til initiativ, besluttsomhet, kommunikasjonsevne, selvtillit, lydhørhet og lojalitet. Strand hevder at en rekke av disse kravene måtte lederen selv sørge for, uten støtte fra miljøet rundt. Innfrielse av disse kravene, og følelse av prestasjon, kan gi selvtillit, men baksiden av medaljen er følelsene av uro og frykt for å feile (Strand, 2007, ss. 131-137).

### 2.1.1 Seksjonslederen og ledelse i sykehus

Seksjonsleder sidestilles med en begrepet førstelinjeleder, da seksjonslederen er leder på det laveste nivået i sykehus. Mintzberg, (1979) definerer førstelinjeleder som den som ivaretar arbeidsprosesser som er tett knyttet opp mot organisasjonens kjerne, noe som i sykehus er pleie av den syke pasienten. Ledelse i det offentlige kjennetegnes av stor grad av kompleksitet og skiftende omstendigheter. I tillegg til et stadig press fra omgivelsene, må de hele tiden ta hensyn til kulturer og tradisjoner i endring og sterke fagmiljøer som ofte motsier administrative føringer (Christensen, Egeberg, Lægreid, Paul , & Røvik, 2017, s. 145).

Sykehuset som organisasjon kan på mange måter sies å være en idealtypisk organisasjon i form av profesjonsbyråkrati (Mintzberg 1979) eller ekspertorganisasjon (Strand, 2007, s. 28). Det vil si at autonomi, makt og myndighet ikke ensidig vil være knyttet til formell posisjon i hierarkiet, men til

fagprofesjonenes fagkunnskap og ekspertise. I og med at faggruppene har en stor grad av lojalitet til fagets normer og verdier, vil dette kunne komme i konflikt med føringer og forventninger fra ledelsen. En kompliserte faktor i sykehus som organisasjon er at det forekommer ulike paralelle hierarkier innad i organisasjonene. Fagprofesjonene har sine egne hierarkier, mens det også finnes hierarki i den administrative staben. Fagprofesjonene vil også i mange tilfeller sette sit eget fag høyt, og profesjonshierarkiene vil derfor også utløse konflikter fagprofesjonene imellom (Flermoen, 2001, s. 48).

### 2.1.2 Lederspenn

Nina Alveberg og Anne Kristine Magnussen Høvik undersøkte i sin masteravhandling i 2020 hvordan lederspenn påvirker lederens oppfølging av medarbeidere. I deres masteravhandling «Å stå i det. En studie om hvordan lederspenn påvirker leders oppfølging av medarbeiderne», finner de at lederspennene i spesialist- og kommunehelsetjenesten er store, og at trenden er at de fortsatt er økende. De hevder at store lederspenn fører til at førstelinjeledere (seksjonsledere) får en økt arbeidsmengde i takt med flere medarbeidere å følge opp. Videre forteller de at mye tyder på at det er lite samsvar mellom den arbeidsmengden de da får og tiden lederen har til disposisjon, noe som igjen fører til at hele tiden må prioritere hva de skal bruke tiden på. Et av deres funn var at informantene opplever at det er vanskelig å «se» alle, følge opp medarbeiderne, og å opprette og vedlikeholde relasjoner. Årsaken til dette mener lederne er at det med store lederspenn til enhver tid brukes mye tid på administrativt arbeid, som for eksempel fravær og sykefraværsoppfølging (Alveberg, 2020, ss. 121-122, 147).

I sin masteravhandling om samme tema, med tittelen «Hvilken betydning har lederspenn for lederen og lederrollen?» viser Sigrun Payman til funn om høye forventninger til avdelingssykepleierne på sykehjem. Dette gjelder både forventninger ledere har til seg selv, forventninger som kommer fra over- og underordnede, og forventninger fra pasienter og pårørende. Hun peker på omfanget av forventninger og arbeidsoppgaver naturlig nok stiger proporsjonalt med størrelsen på lederspennet. Hennes informanter gir uttrykk for et stort ønske

om å være en synlig leder, og understreker betydningen av å kunne ta seg tid til å utvikle gode relasjoner og tillit til medarbeidere, pasienter og pårørende. Videre mener hun at funnene peker på at det er et misforhold mellom deres ønsker og realiteten de opplever i hverdagen, da informantene føler en forpliktelse til å utføre administrativt arbeid, som dermed blokkerer for mulighetene til å utvikle relasjoner og å være en synlig leder for ansatte (Paymann, 2018, s. 94).

Payman refererer til Sonne og Andersen (2007) som peker på at det i deres undersøkelse fremkommer at det skjer endringer i avdelingssykepleierens lederrolle når antall medarbeidere overstiger mellom 30-40 og oppover. De beskriver at ledelsen dreies fra relasjonell ledelse til en mer funksjonell ledelse, med bruk av nøkkelpersoner. Denne endringen medfører ifølge Andersen og Sonne et tap for avdelingssykepleierne, da en stor del av deres ledelsesidentitet har vært basert på ledelse gjennom daglige relasjoner med medarbeidergruppa (Paymann, 2018, s. 27).

## 2.2 Delt ledelse

### 2.2.1 Definisjoner

Delt ledelse beskrives av Döös et al (2013) som «delande av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland formellt utsedda chefer med personal- och verksamhetsledande uppdrag» (Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, ss. 11-12). Döös et al (2013) sin beskrivelse av delt lederskap er av en instrumentell karakter, hvor det legges vekt på deling av oppgaver, ansvar og myndighet.

Pearce og Conger definerer delt lederskap som: "...a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both". Denne definisjonen retter mer fokus mot delt lederskap som en dynamisk prosess hvor par eller grupper leder hverandre mot et felles mål (Pearce & Conger, 2003, s. 1).

Som vi ser er disse definisjonene noe ulike når det gjelder perspektiver på delt ledelse. Mens Döös et al definerer delt ledelse ut fra et instrumentelt og/eller oppgaveperspektiv, bruker Pearce og Conger et perspektiv som går mer på dynamikken og relasjonen mellom ledere, og kan dermed kalles et relasjonelt perspektiv eller et opplevelsesperspektiv. Disse ulike perspektivene kommer jeg tilbake til i teoridelen.

### 2.2.2 Delt lederskap i et historisk perspektiv

Som nevnt tidligere har ledelse blitt sett på som et «one man show» i den forstand at det er én leder på toppen som styrer ansatte under seg. Det vil si at ledelse har blitt sett på som en vertikal organisering av leder - medarbeider relasjonen. Det er ikke før i de seneste årene at forskere har utfordret denne måten å lede på og undersøkt alternative former innen ledelse. Et eksempel på alternativ organisering er teamarbeid, som anslås å en av de organiseringsformene med raskest fremvekst og tilslutning (Pearce & Conger, 2003, s. 2). Rune Assmann peker flere årsaker til økt bruk av team i organisasjoner. Blant dem er antydningen om at man gjennom teamarbeid lettere og mer effektivt kan oppnå mål, og at teamarbeid kan bidra til økt tilfredsstillelse av sosiale behov (Assmann, 2008, ss. 45-46).

Selv om teamorganisering i vår tid har blitt mer og mer vanlig, ser vi at det også på dette feltet mangler empirisk forskning på resultater av bruk av team (Assmann, 2008, s. 35). Men selv om forskningen rundt team og delt lederskap som organisasjonsform er mangelfull, er fenomenet i seg selv ikke noe nytt. Döös et al (2013) henviser til Sally (2002), når hun beskriver hvordan de gamle romerne allerede før vår tidsregning benyttet prinsipper for delt ledelse ved at konsulene delte ett og samme embete. Videre tiltrådte og avgikk de samtidig, og oppgavefordeling, makt og ære skulle likestilles mellom de to (Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, s. 48). Gjennom 17- og 1800-tallet var ledelsesforskningen i hovedsak konsentrert rundt «scientific management» hvor målet var å effektivisere arbeidsprosesser for maksimum profitt. På 1900-tallet begynte alternative perspektiver på ledelse å dukke opp. Fra og studere ledelse i form av hvordan lederen på best mulig måte kunne kontrollere sine ansatte for optimal effektivitet, ble nå ledelse sett og forsket på som noe mer enn «ovenfra – og – ned» ledelse. En av de første som ymtet frampå om at ledelse i form av kun én person med enerett på kommandoposisjonen ikke alltid var løsningen, var



Mary Parker Follet, som i 1924 introduserte det som ble kalt «the law of the situation». Dette innebar at det ikke nødvendigvis var lederen som til enhver tid burde bestemme hva som skulle gjøres og hvordan, men derimot den personen med mest kunnskap i en gitt situasjon. Så er det ikke før i 1966 at det igjen pekes på muligheten av å dele på lederskapet, når Bowers og Seashore gjennom empirisk studie, viser til at delt lederskap i par kan ha en positiv effekt på organisasjonens resultater (Pearce & Conger, 2003, ss. 3-7).

Kort oppsummert kan man dermed si at delt lederskap som fenomen ikke er noe nytt, men at oppmerksomheten rundt det og forskning på og interesse for fenomenet har oppstått i nyere tid. Etter hvert som forskningen har tilkommet har det parallelt utviklet seg flere begreper som på ulikt vis beskriver delt ledelse. I det kommende avsnittet skal jeg kort beskrive disse.

### 2.2.3 Ulike begreper om delt ledelse

Det finnes en rekke begreper knyttet til delt lederskap. En av dem er distribuert lederskap, hvor ekspertise og kunnskap avgjør hvem som til enhver tid bør inneha lederrollen (Spillane, 2006). Mintzberg omtaler delt ledelse som blant annet sideordnet ledelse, hvor to personer, formelt eller uformelt, deler jobben (Mintzberg, 2009, s. 213) Co-leadership omtales i Pearce og Conger (2003) som situasjoner hvor to personer deler samme lederposisjon (Pearce & Conger, 2003, s. 8), mens Döös et al (2013) benytter ordet samlederskap om samme fenomen. I de senere årene har lederskap i økende grad blitt omtalt som noe kollektivt. Det vil si at man ser på ledelse som noe som deles på flere personer (Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, s. 42). I denne ledelsesmodellen rettes fokuset over fra topplederen til de individuelle teamdeltakerne, hvor formålet er utvikling av relasjoner og ferdigheter innad i teamet. På denne måten ønsker man å oppnå et større hele enn det hver enkelt leder kan, fordi flere ledere kan fylle de ulike rollene.

Ledelsesforskningen har parallelt med denne trenden også hatt et økt fokus på hvordan man kan og bør sette sammen ledere i team slik at de sammen kan utfylle den komplekse lederrollen (Jacobsen & Jan Thorsvik, 2016, s. 455). Delt lederskap mellom ledere er et utspring fra denne trenden, og er dermed i samsvar med ledelsesutviklingen generelt (Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, s. 42).

#### 2.2.4 Kritikk av delt lederskap

I litteraturen fremkommer også kritikk av delt lederskap. I en undersøkelse av Döös et al i 2005 nevnes blant annet at saker ofte kan «havne mellom to stoler» (da den ene parten tror og antar at den andre tar seg av det), at det lett kan oppstå konflikter i et slikt tett samarbeid, at det er tidkrevende (da man er prisgitt avsatt til kommunikasjon), at det er mer kostbart, da to ledere må ha lederlønn og at det kan virke utydelig både for medarbeidere og ut i organisasjonen for øvrig. Denne undersøkelsen ble utført gjennom telefonintervjuer av 404 ledere, hvorav 149 hadde erfaring fra delt lederskap, mens 255 ikke hadde det. De som hadde erfaringer fra delt lederskap, anga flere positive svar pr person om delt lederskap enn de som ikke hadde erfaring med det (Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, s. 113), noe jeg tolker dit hen at ledere uten denne erfaringen har flere negative antagelser om delt lederskap enn det i virkeligheten viser seg å være.

Michael D. Kocolowski nevner i sin artikkel tre hovedområder som kan sette begrensninger for delt lederskap. Først peker han på at motstand mot modellen kan gjøre det vanskelig å implementere en slik ordning. Videre problematiseres beslutningsprosesser, hvor det pekes på at beslutninger kan ta lenger tid, da det kan oppstå uenigheter lederne imellom. Til sist belyser han utfordringer knyttet til holdninger innad i teamet, hvor effektivitet og suksess avhenger av ledernes evne til å skape et felles mål, visjon og lojalitet (Kocolowski, 2010, ss. 27-28).

Noe av kritikken mot forskning på delt lederskap ligger i manglende konsensus når det gjelder definisjon av delt lederskap (Carson et al (2007) gjengitt i (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009, s. 232). Det at det er flere definisjoner og bruk av ulike uttrykk for å beskrive og forske på delt lederskap, gjør sammenligningen av forskningen vanskeligere.

### 2.3 Ulike perspektiver på delt lederskap

Döös et al (2013) benytter tre ulike perspektiver når de forsøker å beskrive delt lederskap og hva ledere faktisk deler i en slik ordning. Disse tre perspektivene er opplevelsesperspektivet, organisasjonsperspektivet og oppgaveperspektivet.

Perspektivene belyser tre sider ved delt lederskap, som til sammen vil bidra med et klarere og mer helhetlig bilde av hva delt ledelse faktisk er (Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, s. 26).

### 2.3.1 Opplevelsesperspektivet

Opplevelsesperspektivet tar utgangspunkt i ledernes egne erfaringer og opplevelser av å dele lederskap med en eller flere andre. Döös et al (2013) hevder at det er tre faktorer som gjentar seg når ledere som deler lederskap skal forklare hva som gjør at det fungerer; prestisjeløshet, tillit og felles verdigrunnlag. Dette kaller de «bottenplattan», som jeg på norsk vil oversette til grunnpilarer. Når disse er på plass, er det videre bare en fordel å være ulike. På denne måten kan de komplementere hverandre, slik at ordtaket om at to hoder tenker bedre enn ett kan realiseres (Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, s. 27).

Döös et al (2013) eksemplifiserer de ulike faktorene gjennom uttrekk fra sine intervjuer med ledere som deler lederskap. Prestisjeløshet beskrives blant annet gjennom at å være uinteressert i innbyrdes rangordning, kunne se og innrømme hva man er dårlig på, være beredt på å dele makt og ansvar og unne hverandre fremgang. Tillit beskrives som noe man over tid bygger opp lederne imellom og som, i motsetning til prestisjeløshet som mer kan beskrives som holdninger hos den enkelte, er avhengig av begge parters holdninger, og dynamikken dem imellom. Med tillit uttrykker lederne i intervjuene som å se den andres kapasitet, stole på at den andre gjør sitt beste, ha respekt for den andres kunnskap, kunne håndtere dårlige beslutninger og vanskeligheter sammen og ha toleranse overfor hverandre. Hjertø (2013) refererer til Amy Edmondson når han definerer tillit som «forventningen om at andres fremtidige handlinger vil være fordelaktige for ens egne interesser, slik at man er villig til å være sårbar i forhold til disse handlingene» (Hjertø, 2013, s. 216).

Edmondson viser til at Mayer et al (1996) hevder at det er sammenheng mellom tillit og resultater. Han påpeker det at det er flere ting som er avgjørende for at det skal skapes tillit i en relasjon. For det første er det viktig at en av partene i relasjonen viser velvilje og har integritet. Dette er faktorer som henviser til personlighet. I tillegg må vedkommende ha evne til å utføre sin del av oppgaven,

noe som knyttes til personens kompetanse. Dette alene er ikke nok, for man er avhengig av at den som skal gi denne tilliten, klarer å stole på vedkommende. Oppfattet risiko er også en faktor i denne sammenheng, da sjansen for å gi tillit er større jo lavere risiko det innebærer, og omvendt (Edmondson, 1999, s. 354). I boken *Teams* refererer Hjertø til McAllister (1995), når han beskriver at graden av tillit kan deles inn i en affektiv komponent og en kognitiv komponent. Der emosjonelle bånd mellom mennesker, på grunnlag av ekte omsorg og omtanke for den andres velbefinnende representerer den affektivt baserte tilliten, mens vurderinger gjort ut ifra den andres prestasjon, kompetanse, pålitelighet og ansvarlighet utgjør den kognitivt baserte tilliten (Hjertø, 2013, s. 218).

Klinga et al (2016) påpeker i sin undersøkelse av åtte ledere i delt lederskap betydningen av faktorer som fremmer utviklingen av tillit mellom lederne, gjennom blant annet ord som «transparency» «sharing information» og «compromise». Lederne mener dette er essensielle faktorer som fremmer tillit ved at de gjennom at de kunne gjøre feil og lære av dem uten å sette forholdet mellom dem på prøve (Klinga, Hansson, Hansson, & Sachs, 2016). En slik form for tillit er avgjørende for at lederne i delt lederskap skal kunne føle en psykologisk trygghet i relasjonen. Hjertø (2013) refererer til Edmondson når han hevder at tryggheten avhenger av tillit, men også mer. Dermed karakteriseres tillit som kun en av flere variabler som må være tilstede (Hjertø, 2013, s. 222). I tillegg til tillit må medlemmene føle et gjensidig respekt, der det er tillat å være seg selv (Edmondson, 1999, s. 354). Amy Edmondson forklarer psykologisk trygghet i et team eller gruppe som en felles tro på at teamet eller gruppa er trygge i forhold til personlig risikotaking. Hun påpeker at psykologisk trygghet ikke bør forveksles med samhold, da forskning har vist at samhold faktisk kan redusere medlemmenes villighet til å si imot eller utfordre andre gruppemedlemmers synspunkter. Hun mener at psykologisk trygghet heller er en følelse av en taus, men felles forståelse av at medlemmene ikke vil bli latterliggjort, avvist eller straffet for å si sin mening (Edmondson, 1999, s. 354).

Den siste faktoren er felles verdigrunnlag. Disse verdiene handler både om mål for virksomheten man leder, men også hvordan man skal nå målene gjennom menneskene som er berørt. Her kommer verdier som menneskesyn, respekt og

likeverdighet inn. Kort og godt handler dette om hva man mener er god ledelse (Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, ss. 27-28). Klinga et al (2016) finner også at det å ha felles visjon og mål for virksomheten er viktig. Det å ha et felles mål for virksomheten og en forståelse for at målet nås ved en samlet forståelse av at ledelse i delt lederskap er en kollektiv aktivitet, ble trukket fram som viktige aspekter ved en vellykket praksis av delt lederskap (Klinga, Hansson, Hansson, & Sachs, 2016).

### 2.3.2 Organisasjonsperspektivet

Delt lederskap kan fortone seg ulikt avhengig av organisasjonen og de ytre strukturer og begrensninger som finnes. Den mest rendyrkede formen for delt lederskap kan kalles samlederskap. I et slikt delt lederskap deler lederne samme sjefsposisjon, leder samme enhet og står dermed på samme sted i organisasjonens hierarki. De deler også på alle oppgaver og har likedelt ansvar i enheten. De deler dermed lederskapet formelt sett (Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, s. 12). Andre typer av delt lederskap tar alle utgangspunkt i samlederskapet, men skiller seg fra den ved at de avviker på ett eller flere områder. Eksempler kan være at den ene er overordnet den andre formelt, men at de i praksis og uformelt er likestilte og har samme oppgaver og er likestilte når det gjelder ansvar i enheten. Videre kan de ha ansvar for hver sin enhet og således hver sine oppgaver på de respektive avdelingene, men samarbeider på tvers når det gjelder for eksempel budsjett og personal. Denne typen faller inn under uformelt delt lederskap, da de formelt sett har hvert sitt lederskap, men likevel samarbeider på visse områder (Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, s. 13).

Det å sitte nær hverandre, aller helst dele kontor, nevnes av Döös et al som et suksesskriterie som trekkes fram av ledere som deler lederskap. Ved å sitte sammen overhører man hverandres telefonsamtaler og annen kommunikasjon med medarbeiderne. På denne måten er man hele tiden godt orientert om hva med-lederen har sagt og hvilke avtaler som er blitt gjort. Deler man ikke kontor, eller fordeler seg på en sann måte at man er mye fra hverandre, er det nødvendig å

sette av tid til å orientere hverandre ( Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, ss. 86-87).

### 2.3.3 Oppgaveperspektivet

Hvordan delt lederskap praktiseres avhenger av ytre strukturer som nevnt i avsnittet over, men også hvordan lederne i delt lederskap i praksis dele på oppgavene. Döös et al (2013) belyser dette i en modell som gir fire mulige kategorier:

Felles eller hver for seg	Arbeidsoppgaver er felles	Arbeidsoppgaver er hver for seg
Ansvar og autoritet/myndighet Felles	Samlederskap	Funksjonelt delt lederskap
Ansvar og autoritet/myndighet Hver for seg	Skyggelederskap	Annet, for eksempel visse former for matriselederskap og fordelt lederskap

*Figur 1 – Ulike typer delt lederskap ut ifra et organisasjonsperspektiv*

Tabellen gir oss, i grove trekk, en oversikt over hva lags type delt lederskap man praktiserer ut fra hvordan oppgaver, ansvar og myndighet fordeles. Har partene felles ansvar og myndighet, og også felles arbeidsoppgaver, kan man karakterisere deres lederskap som samlederskap. Har partene ulik fordeling av ansvar og myndighet, men felles arbeidsoppgaver, befinner lederskapet seg i det man kan kalle skyggelederskap, Hvis partene har felles ansvar og myndighet, men arbeidsoppgaver hver for seg, anses det som et funksjonelt delt lederskap, mens dersom både ansvar, myndighet og arbeidsoppgavene er fordelt ulike på partene, kan det plasseres i det man kaller annet type delt lederskap, for eksempel matriselederskap. En tabell som dette er en forenkling av hvordan virkeligheten ser ut, men den kan hjelpe oss med å orientere oss i de ulike formene for delt lederskap. I praksis kan det være vanskelig å plassere lederskapet i én av boksene, og samlederskapet kan under ulike omstendigheter bevege seg mellom boksene.

Döös et al (2013) viser til at de er mange som tror at delt ledelse innebærer at deler lederoppgaver i to og fordeler på lederne. Dette gjøres nok i fåtallet av tilfellene der delt ledelse praktiseres, da en slik ordning innebærer at man må være påpasselige med å sørge for at man ikke glir fra hverandre og tenker ulikt. I delt ledelse har begge parter ansvar for helheten, og det kan bli vanskelig dersom ikke begge har en finger med i spillet i de fleste av ledernes oppgaver. Hun hevder videre at felles ansvar for helheten ved å variere og rotere på oppgavene er et suksesskriterier for et vellykket delt lederskap da man i større grad kan gå inn og ut av hverandres oppgaver, samt at man hele tiden får dratt nytte av at man er to ved at man får et ekstra kritisk blikk på det som blir gjort ( Döös, Wilhelmson, & Backström, 2013, ss. 80-81, 84).

Klinga et al (2016) peker også på en annen faktor intervjuobjektene mente hadde innvirkning på hvordan delt lederskap fungerer, og det er at det er en kultur for en slik ordning, både med tanke på at de formelle strukturene ligger til rette for det, men også at medarbeiderne er vant til og innforstått med en ordning med delt lederskap (Klinga, Hansson, Hansson, & Sachs, 2016).

## 2.4. Årsaker til praktisering av delt lederskap

Utviklingen og benyttelsen av delt lederskap ses gjerne i sammenheng med utviklingen av ledes oppgaver og ansvar generelt. Det stilles stadig større krav til lederen, både når det gjelder antall oppgaver, omfanget av oppgavene, og antall medarbeidere de har ansvar for. Videre har ledere, spesielt i helsevesenet, de siste ti-årene blitt utfordret på flere områder enn hva de tidligere ble, særlig med tanke på fremveksten av New Public Management og desentralisering av ansvar og myndighet og krav til effektivitet. (Assmann, 2008, ss. 24-25). Disse forventningene krever igjen at ledere har kompetanse innenfor omstilling- og endringsledelse og at de griper inn for å hele tiden effektivisere driften. Dette, i tillegg til personalansvar med alle de relasjonelle egenskapene det krever, det faglige ansvaret (spesielt i profesjonsyrker) og økonomi- og budsjettansvar, tilsier at det er svært krevende for en leder å holde tritt med alene. Når lederskapet blir såpass komplekst må lederen delegerer oppgaver til de han/hun har rundt seg. Denne delegeringen av lederoppgaver skjer mer eller mindre formelt, og det er

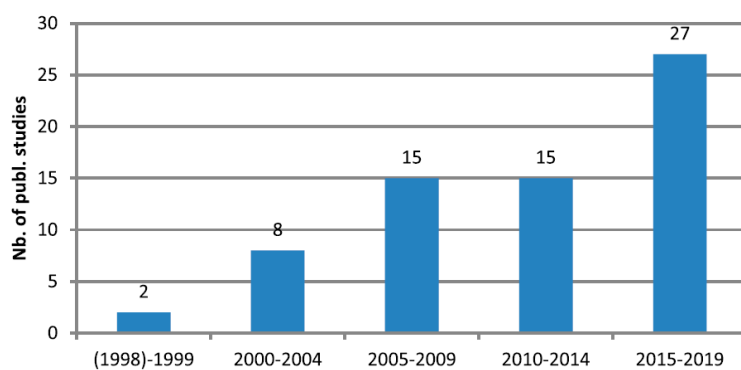
derfor jeg tidligere nevnte at delt lederskap forekommer i ulike former og mer eller mindre formelle konstellasjoner.

Sykehuset som organisasjon kan på mange måter sies å være en idealtypisk organisasjon i form av profesjonsbyråkrati (Mintzberg 1979) eller ekspertorganisasjon (Strand 2007). Det vil si at autonomi, makt og myndighet ikke ensidig vil være knyttet til formell posisjon i hierarkiet, men til fagprofesjonenes fagkunnskap og ekspertise. I og med at faggruppene har en stor grad av lojalitet til fagets normer og verider, vil dette kunne komme i konflikt med føringer og forventninger fra ledelsen. En kompliserte faktor i sykehus som organisasjon er at det forekommer ulike paralelle hierarkier innad i organisasjonene. Fagprofesjonene har sin egne hierarkier, mens det også finnes hierarki i den administrative staben. Fagprofesjonene vil også i mange tilfeller sette sit eget fag høyt og profesjonshierarkiene vil derfor også utløse konflikter fagprofesjonene imellom (Flermoen, 2001, s. 48).

## 2.5 Aktuell forskning på delt ledelse

Marianne Döös og Lena Wilhelmson utga i 2021 en review om delt lederskap gjennom de siste 55 årene. Denne gjennomgangen tar for seg 67 empiriske artikler om delt ledelse av ulikt slag. Målet med artikkelen er å bidra til at bedre kunnskap om delt lederskap som forskingsfelt, samt å peke på ulike og relevante konsepter av fenomenet. Som tidligere beskrevet nevner de at det er lite forskning på delt lederskap mellom to formelle ledere, mens det finnes en hel del forskning på ledelse distribuert på for eksempel team eller grupper. Artikkelen avdekker at det er lite eller ingen aktuell forskning på delt ledelse før 1998. Fra 1998 til i dag har antallet imidlertid økt, da spesielt de siste fem årene fram til 2019. Figuren under viser antall publiserte artikler fra 1998 til 2019.

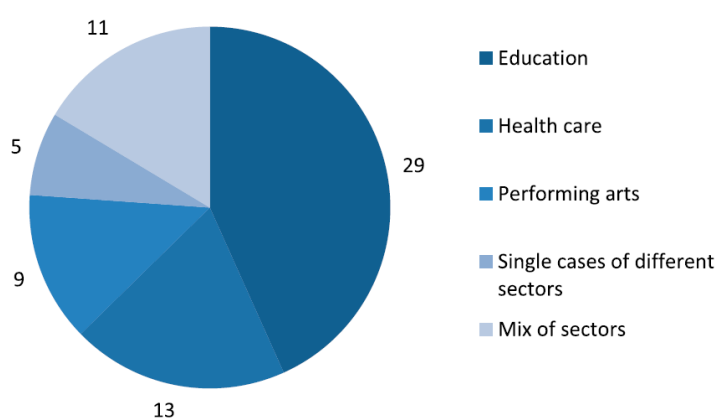




*Figur 2 – Antall publiserte artikler om delt ledelse fra 1998-2019*  
(Döös & Wilhelmson, 2021, s. 723)

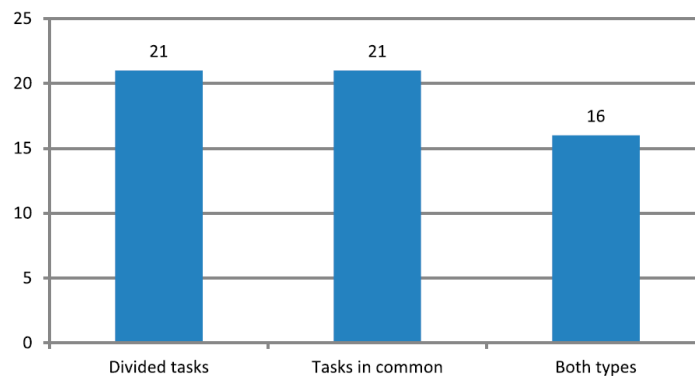
Av all publisert forskning som er gjort rede for i denne artikkelen, er det europeiske land som dominerer (27 artikler), da med Sverige med klart flest (17), mens Norge kun har 1-3 artikler.

Når det kommer til hvilket empirisk felt som representeres, er det utdanningsinstitusjoner som forekommer oftest (29), etterfulgt av helsesektoren (13) og deretter kunst-sektoren (11).



*Figur 3 – Delt ledelse og empiriske felt*  
(Döös & Wilhelmson, 2021, s. 724)

Brorparten av studiene foregikk hos likestilte ledere på samme nivå i hierarkiet, og av disse igjen var førstelinjeledere representert flest ganger. Det var like mange som studerte ledere som delte oppgavene seg imellom (21), som de som studerte ledere med felles oppgaver (21).



*Figur 4 – oversikt over type lederskap ut ifra et oppgaveperspektiv*  
(Döös & Wilhelmson, 2021, s. 727)

Döös og Wilhelmson finner at 58 av artiklene identifiserer forutsetninger som må være tilstede for at delt lederskap skal kunne fungere. Forutsetninger som gikk på relasjonen mellom de som delte ledelse, var helt klart det som oftest var blitt forsket på, men det var også studier som tok for seg forutsetninger som gikk på det organisatoriske og også hvordan delt ledelse påvirket medarbeidere i enheten (Döös & Wilhelmson, 2021, s. 727).

Videre gjør forfatterne rede for de ulike positive og negative effekter og konsekvenser av delt ledelse som studiene belyste. Positive effekter ble nevnt i 54 av artiklene, og dette omfattet positive effekter både for organisasjonen og for de som inngikk i delt ledelse (Döös & Wilhelmson, 2021, s. 730)

Organisational level antecedents	Qualities of importance	Number of papers
Contextual antecedents in terms of organisation, support and culture	System-related opportunity creation and/or adjustments	17
Co-location and office sharing	Easy access to one another	11
Appointment and selection	Signal value to organisation	
	Skills to recruit a relationship – as opposed to (matched) individuals	8
Develop evaluation methods and processes	Distinguish sharing qualities and measures not ingrained by solo leadership	4
Limitation in the size of sharing constellation	Two or three people maintain close communication and bedrock qualities	4
Financial compensation	Requires new thinking	3
	Signal value to the constellation	

*Figur 5 – Oversikt over faktorer på organisatorisk nivå og antall publiserte artikler*

(Döös & Wilhelmson, 2021, s. 730)

Negative effekter ble nevnt i 46 av artiklene. Disse fordelte seg på organisatorisk nivå, samfunnsnivå eller på områder som gikk på samhandling eller relasjon mellom lederne som delte lederskapet (Döös & Wilhelmson, 2021, s. 731).

Constellation-level antecedents	Qualities of importance	Number of papers
Reciprocal bedrock qualities within the constellation	The essential quality, <i>sine qua non</i> : Mutual trust – reciprocal lack of pretension – values held in common. Relationship based on respect, loyalty, mutual dependency, honesty and commitment.	36
Ways of working within the constellation	Close collaboration and collaborative work tasks, tasks either divided or in common. Power balance important to handle.	36
Competence differences within the constellation	Synergy through complementary skills, different points of view. Capacity to continuously learn, create ability to handle change and development.	28
Communication and interaction within the constellation	Frequent open communication is a tool for problem solving and shared thinking.	25
Ways of thinking within the constellation	Decisions are reached out of a shared picture, mutual support for decisions made. Joint preparation and involvement.	19
Individual qualities within the constellation	Personal qualities, e.g., being curious, open-minded, mature, honest, responsive, friendly, loyal and generous. Skills and experience.	15

*Figur 6 - Oversikt over relasjonelle faktorer og antall publiserte artikler*

(Döös & Wilhelmson, 2021, s. 731)

Thude et al utga i 2016 en artikkel om delt lederskap på sykehus i Danmark. Artikkelen «Dual leadership in a hospital practice» omhandler lederskap fordelt mellom lege og sykepleier på avdelingsnivå. Deres kriterier er at lederne er likestilte når det kommer til makt og at det ikke er oppgavedelt i forhold til utøvende roller, og at de begge har felles ansvar for organisasjonens resultater. Data ble innhentet gjennom intervju av tre lederteam innenfor samme klinikk. Gjennom intervjuene finner forskerne at maktbalanse, personlige relasjoner og beslutningsprosess er viktige faktorer i delt lederskap. Videre presenterer de 7 prinsipper som de mener kan brukes som verktøy ved analyse av delt lederskap, både for å avdekke ulikheter i delte lederskap, og som indikatorer for å øke effektiviteten i lederskapet;

- (1) Differences in leader experience
- (2) Interchangeable assignments
- (3) One office
- (4) Veto power
- (5) Good human material
- (6) Trust and communication
- (7) Agreeing on decision process

Som vi ser belyser litteraturen at det finnes utallige former for delt lederskap. Forskingen på delt lederskap har i lang tid vært sparsom, men også vært vanskelig å få grep på, da definisjonen og tolkningen av hva delt ledelse innebærer varierer fra forsker til forsker. Det at det finnes så mange former for delt ledelse er også noe av kritikken mot delt ledelse som forskningsfelt, og kan være noe av årsaken til at det ikke har blitt forsket på i særlig stor grad (Döös & Wilhelmson, 2021, s. 734).

## 2.6 Argumentasjon for min forskning på delt ledelse

Det er foretatt en del forskning på delt lederskap i sykehus. Likevel mener jeg det er et hull i forskningen når det kommer til delt lederskap mellom *likestilte* ledere i *spesialisttjenesten i Norge*. Klinga et al studerer det vi kan sammenligne med kommunehelsetjenesten i Sverige, mens Thude et al tar fatt på

primærhelsetjenesten i Danmark, men da med et fokus på delt lederskap mellom sykepleier og lege på avdelingsnivå (ikke seksjonsnivå). Dette er tilsvarende organisasjonsformen som var vanlig før enhetlig ledelse ble innført i 2001.

Årsaken til at jeg ønsket å forske i sykehus, er at jeg håper det kan være et bidrag til egen organisasjons diskusjoner om ledelsesorganiseringer. Det er, som jeg nevnte innledningsvis, flere avdelinger med høye lederspenn, noe jeg ser på som en utfordring for en leder å håndtere. Seksjonslederen leder medarbeidere i en profesjonsbyråkratisk organisasjon med ulike hierarkier innad i organisasjonen og avdelingen (Flermoen, 2001), som gjør at lederrollen i sykehus karakteriseres som kompleks (Strand, 2007).

Jeg mener også at det mangler forskning på hvordan ledere konstruerer sitt delte lederskap, og ikke minst hvordan de selv opplever det å dele lederskap med en annen, og hvordan det påvirker dem i deres lederrolle. Opplevelsesperspektivet til Döös et al forteller noe om hvilke kriterier som bør være på plass for et fungerende delt lederskap, men det nevnes lite om lederens egen opplevelse av å ha en rolle i et delt lederskap og hvilke gevinster og begrensinger lederne selv opplever at det gir. Dette mener jeg kan bidra til at vi kan forstå delt lederskap bedre, og at det kan være nyttig kunnskap i diskusjoner om, og eventuelt implementering av delt lederskap.

## 3.0 METODE OG FORSKNINGSDSIGN

### 3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign beskriver hvordan en forskingsidé utvikles til noe reell forskning utført av en forsker eller et forskningsteam. Utover beskrivelse av hva slags metode som skal brukes, avdekker et forskningsdesign veien fra ide til plan for forskningsarbeidet, ved blant annet en redegjørelse for hvordan man forestiller seg at forskningen skal foregå både tidsmessig og innholdsmessig, samt en antagelse om hva forskningen kan bidra med innenfor temaet man forsker på. Cheek (2008) beskriver et forskningsdesign som oversikt over tre komponenter; teori, metodisk tilnærming og etiske problemstillinger (Cheek, 2008, s. 761).

Teoridelen hjelper forskeren med kartlegge hva som finnes av forskning på aktuelt tema fra før, gjennom å søke etter og lese litteratur om valgt tema. På denne måten får forskeren en bredere forståelse av temaet og kan avdekke eventuelle hull i forskningen, slik at man unngår å gå i gang med forskning på noe som allerede er forsket på. Videre bringer en slik litteraturgjennomgang forskeren nærmere en konkretisering av hvilke forskningsspørsmål som er aktuelle for forhåpentligvis får svar på den problemstillingen som stilles (Cheek, 2008, s. 762).

Metodisk tilnærming beskriver forskerens plan på hvordan han/hun mener er best egent for å samle inn forskningsdata for å få svar på sin problemstilling gjennom forskningsspørsmålene som er stilt. For å kunne gi en god beskrivelse av hvordan man velger å gå fram og hvorfor, må man være seg bevisst det faktum at når man studerer mennesker og deres tanker, opplevelser og handlinger, i liten grad kan innhente fakta og universelle lover, slik man kan i naturvitenskapen. Mennesker tenker, opplever og handler ulikt, og datainnsamlingen blir dertil mindre generell og heller unik. Det er derfor viktig at man klargjør et ontologisk utgangspunkt, som sier noe om hva forskeren er ute etter i sin innsamling av data (Jacobsen D, 2005, ss. 24-25).

### 3.2 Epistemologiske perspektiver på delt lederskap og hvordan det kan studeres

Etter gjennomgang av artikler og bøker som omhandler delt lederskap har jeg interessert meg for hvordan en leders utøvelse av ledelse påvirkes av å dele lederskapet med en likestilt leder. Jeg har gjennom litteraturen fått innblikk i ulike perspektiver på delt lederskap og funnet ut at forskningen på delt lederskap på mange måter er mangelfull. I så å si alle artikler jeg har lest, har forfatteren(e) nevnt at delt lederskap er et felt det ikke er forsket nok på, og at det anbefales ytterligere forskning på området, da man anser delt lederskap som en godt alternativ i en stadig mer komplisert og kompleks lederrolle. Det perspektivet jeg mener er mangelfull i litteraturen er ledernes eget syn på delt lederskap. Min studie vil derfor ha som hovedformålet å finne ut av hvordan ledere i delt lederskap forstår og konstruerer lederskapet. Jeg ønsker deres fortellinger om hvordan de selv opplever å dele lederskap med andre, hvordan de konstruerer det og hvilke forutsetninger de mener er viktige for at lederskap i tospann skal fungere.

Fitzsimons et al (2011) beskriver i sin artikkel fire perspektiver på delt og distribuert lederskap og hvordan de ulike perspektivene krever ulik forskningstilnærming. De fire perspektivene er relasjons-enhet, relasjonell-strukturell, relasjonell-prosessuell og relasjonell-systemisk. En slik systematisering av ulike perspektiver gir en oversikt over alternative ontologiske syn og tilhørende epistemologier når det kommer til delt og distribuert ledelse (Fitzsimons, James, & Denyer, 2011). På denne måten kan forskeren ta stilling til hvilken metodologi som skal benyttes ut ifra hvilken «boks» som er nærmest de forskningens tema og problemstilling. Jeg vil derfor i det følgende prøve å beskrive Fitzsimons et al sine perspektiver, for så å argumentere for mitt ontologiske og epistemologiske utgangspunkt for mastergradsavhandlingen.

Relasjons-enhet perspektivet baserer seg på et syn på virkeligheten som enheter beskrevet ut ifra egenskaper, kompetanse, atferd, ledere, følgere osv. Disse egenskapene er stabile og forholdet mellom dem tilfeldig. Et slikt perspektiv

fokuserer på utpekte ledere eller individer som inntar roller, og deres ferdigheter, kunnskap og oppførsel. Et slikt perspektiv ser på relasjoner som mellommenneskelige forhold skapt for instrumentell mening, og konteksten mellom lederskap og relasjon er dermed ikke vektlagt, da man anser delt lederskap som mer avhengig av ferdigheter og oppførsel hos den individuelle leder (Fitzsimons, James, & Denyer, 2011, ss. 320-321). Et slikt perspektiv har blitt forsket på hovedsakelig gjennom variansmetoder for å finne forklaringer på ledelse gjennom variabler og deres påvirkning av hverandre (Fitzsimons, James, & Denyer, 2011, s. 320).

Det relasjons-strukturelle perspektivet ser på lederskap som et en del av et mønster av relasjoner, eller det vi kan kalle nettverk. Dette synes på lederskap flytter fokuset bort fra individualister til fordel av nettverk og hvordan dette muliggjør eller begrenser handlinger. På denne måten ser vi at strukturene i organisasjonene og hvordan de utnyttes, er i fokus. I dette perspektivet antas relasjoner, ontologisk sett, som ekte og noe som kan måles. Her er kontekst viktig, da effektivt delt eller distribuert lederskap er avhengig av å utnytte de sosiale nettverkene i organisasjonen. Med en slik tilnærming til delt og distribuert ledelse, er forskning på sosiale nettverk ofte brukt for å studere lederens posisjon i et større nettverk (Fitzsimons, James, & Denyer, 2011, ss. 321,329).

I et relasjon-prosessuelt perspektiv anser man ledelse som en dynamisk prosess som hele tiden skapes gjennom sosiale settinger betinget av kulturelle, historiske og politiske kontekster. En slik forståelse av lederskap fokuserer på hvordan mellommenneskelige forhold oppstår, utvikler seg, opprettholdes eller løses opp og tar utgangspunkt i en bredere relasjonell virkelighet. Relasjoner ses på som noe som formes i grupper, team eller i par gjennom sosiale prosesser, og konteksten er fremtredende da situasjonsbetinget relasjoner anses som fundamentalt i delt eller distribuert lederskap. For å studere delt ledelse ut ifra et slikt perspektiv kan man benytte et forskningsdesign som går ut på utøvende forskning for å kunne fange opp de ulike prosessene hvor lederskap oppstår og endres over tid (Fitzsimons, James, & Denyer, 2011, ss. 320 - 322).



Det relasjons-systemiske perspektivet ser lederskap som en kollektiv funksjon. Der hvor det relasjons-strukturelle perspektivet tar utgangspunkt i nettverk, går det relasjons-systemiske perspektivet enda nærmere det psykososiale forholdene mellom gruppemedlemmer og dynamikken som knytter dem sammen. Dette gjelder kanskje spesielt der hvor ledelse foregår i team. Spesielt viktig er medlemmenes emosjonelle behov og hvordan det påvirker prosesser, strukturer og kulturer innad i gruppa eller organisasjonen, og hvordan prosesser, strukturer og kulturer igjen påvirker deltakernes emosjonelle erfaringer i disse gruppene. Når det gjelder synet på relasjoner anser et slikt perspektiv at det oppstår gjennom ubevisste strategier for å tilpasse seg de andre medlemmene og således sosialiseringen inn i gruppa. Her foreslås aksjonsforskning og etnografisk design som en passende forskningsmetode (Fitzsimons, James, & Denyer, 2011, ss. 320-323).

Den epistemologiske tilnærmingen i min studie vil si noe om hvordan jeg antar at kunnskap om delt ledelse oppnås. Ut fra teorien vet vi mye om delt ledelse, men i og med at jeg ønsker mer kunnskap om ledernes egne erfaringer, må jeg gjøre et dypdykk i deres forståelse av delt lederskap og hvordan de opplever fenomenet. Videre mener jeg at den beste måten å innhente denne kunnskapen på er gjennom kvalitativt intervju, da denne formen for kunnskapsinnhenting søker kvalitativ kunnskap gjennom nyanserte beskrivelser gjennom ord og ikke tall (Kvale & Brinkmann, 2019, ss. 46, 69).

Jeg anser opplevelsen av det å dele lederskapet med en annen som en relasjonell konstruksjon og dermed regner jeg det relasjon-systemisk perspektiv Fitzsimons beskriver som det mest nærliggende perspektivet å tilnærme seg når jeg skal intervju informanter. Dette perspektivet tar utgangspunkt i de psykososiale forholdene mellom lederne, deres emosjonelle behov, dynamikken dem imellom og hvordan dette igjen påvirker ledelsen, og jeg mener kunnskap om dette kan gi verdifulle data om hvordan delt ledelse forstås, konstrueres og oppleves av lederne selv.

### 3.3 Kvalitativ metode

I min forskning ønsket jeg å undersøke hvilke erfaringer førstelinjeledere som deler lederansvaret, har gjort seg. Som nevnt har jeg funnet begrenset med teori og forskning som omhandler delt ledelse, og spesielt lite på delt ledelse i form av formelt delt ledelse i par, det vil si det to ledere formelt deler lederansvar på samme enhet. Teorien jeg fant underbygde en del av mine antagelser, men jeg var ute etter å finne ut av hvordan ledere selv opplever det å lede sammen med en annen og hvordan dette, i deres øyne, gir fordeler og ulemper. Det er med andre ord data fra virkeligheten jeg er ute etter, og undersøkelsen vil dermed kreve empiriske data. Jeg har benyttet meg av induktiv metode for innsamling og analyse av data, som beskrives som en prosess hvor forskeren går fra teori til empiri (Merriam & Tisdell, 2016, s. 17).

Da kvalitativ metode en paraply-betegnelsen, har forskere ikke klart å lande på en entydig definisjon av begrepet. Merriam og Tisdell oppsummerer karakteristikker på kvalitativ metode i sin bok på følgende måte: «The focus is on process, understanding, and meaning; the researcher is the primary instrument of data collection and analysis; the process is inductive; and the product is richly descriptive» (Merriam & Tisdell, 2016, ss. 14-15). Med fokus på *mening og forståelse* siktes det til at forskeren ønsker å få en forståelse av hvordan mennesker skaper mening i livene sine og veien mot målet, ikke nødvendigvis sluttproduktet av det. Hovedmålet er å lære om fenomenet *fra deltakerens perspektiv*, og ikke forskerens. Forskeren er derimot instrumentet som gjør at data, altså deltakerens erfaringer, kan hentes ut og analyseres. Når det påpekes at prosessen er *induktiv* menes det at forskeren samler data for å skape konsepter, hypoteser eller teorier gjennom observasjoner, intervjuer eller innsamling av dokumenter, istedenfor gjennom teoretisk lesning. Dette gjøres i tilfeller der teori enten ikke finnes eller er mangelfull, eller hvor man ikke direkte klarer å forklare eller beskrive et fenomen slik man ønsker.

En siste karakteristik av kvalitativ metode er at prosessen og funnene er *rikt beskrevet*. Det vil si at det foreligger en god beskrivelse av for eksempel

involverte personer, rammene rundt undersøkelse, intervjuer, sitater, notater osv. (Merriam & Tisdell, 2016, ss. 15-18). Creswell beskriver også kvalitativ metode med ulike karakteristiske trekk og legger til blant annet «reflexivity» og «holistic account». Førstnevnte går ut på at forskeren hele tiden reflekterer over sin rolle i det hele, som for eksempel bakgrunn, kultur og erfaring og hvordan dette eventuelt kan påvirke tolkninger av data. Holistic account er nært tilknyttet Merriam og Tisdells karakteristikk «rich descriptive», men hvor Creswell også legger til at forskeren prøver å bruke disse rike beskrivelsene til å innta ulike perspektiver for så å skape et helhetsbilde av fenomenet (Creswell, 2014, s. 186).

Med kunnskap om disse karakteristikkene om kvalitativ og kvantitativ metode og med utgangspunkt i at jeg ønsket empiriske data i form av lederes egne erfaringer og opplevelser av det å dele lederskap, falt valget på kvalitativ metode som det best egnede metoden i min studie. Med samme begrunnelse fant jeg det logisk å ta utgangspunkt i et av Fitzsimons et al (2011) sine epistemologiske perspektiver, nemlig relasjon-systemisk perspektiv, i innhenting og analysing av data, da det er dette perspektivet jeg antok best ville belyse den relasjonelle dynamikken mellom lederne og hvordan dette påvirker konstruksjonen av deres delte lederskap.

### 3.4 Utvalg

Et av utvalgskriteriene var åpenbart ledere som praktiserer delt lederskap. Videre hadde jeg falt ned på at jeg ønsket å se på likestilte ledere i samme enhet, så praktisering av samlederskap var ytterligere et kriterium når jeg skulle finne informanter.

Da det er et begrenset antall avdelinger som praktiserer delt lederskap i Sykehuset Østfold, ønsket jeg å foreta intervjuene i Oslo og/eller Vestfold, slik at anonymitet ble best mulig opprettholdt. Jeg tok kontakt med flere av de store sykehusene i hele landet via mail, men fikk bare svar fra ett av dem, som var et avslag grunnet omstrukturering og flytting. Videre sendte jeg mail til et Helse Sør-Øst-nettverk jeg hadde fra min tidligere jobb, da jeg visste at disse hadde oversikt over alle ledere i sin organisasjon og kunne videresende mail til ledere i delt lederskap hos

dem. Da jeg ikke fikk napp gjennom denne metoden heller, fant jeg ut at jeg var nødt til å forske i egen organisasjon. I samme periode fikk jeg et tips av en kollega som hadde vært avdelingssjef for et lederpar utenfor Helse Sør-Øst. Jeg tok kontakt med disse, som villig stilte opp til intervju via Teams. Dermed ble utvalget en blanding av ledere fra egen og annen organisasjon. Antallet endte på åtte ledere i fire par.

Utvalget i egen organisasjon ble gjort ut ifra min kunnskap om hvilke avdelinger som praktiserte delt lederskap. Jeg tok kontakt med deres avdelingssjef og informerte om studien, og forhørte meg om det var greit at jeg tok kontakt med hans/hennes lederpar. Alle avdelingssjefer var positive til dette. Jeg tok deretter kontakt med lederparene, også til dem med informasjon om studiens tema og hensikt, informasjon til informantene, samtykkeskjema og godkjenning fra NSD. Jeg fikk positive svar fra seks ledere i tre par, og ingen svar fra to ledere i samme par.

Intervjuene ble foretatt både via Teams og i fysisk møte. For å få størst mulig grad av reliabilitet, valgte jeg å intervju lederne hver for seg, slik at de fikk en opplevelse av å kunne snakke så fritt som mulig.

### 3.5 Kvalitativt intervju

Noe av det som karakteriserer kvalitativt intervju, er et at intervjuets tema omhandler hverdagslivet til den som blir intervjuet og hans eller hennes forhold til det. Forskeren søker etter å få intervjuobjektet til å fortelle, i dybden, om en del av hans eller hennes liv, for deretter å tolke det som blir sagt. Intervjuet bør etterstrebtes å være åpent og nyansert i den hensikt å få rike og rikelige svar fra intervjuobjektet (Hasse-Bieber & Leavy, 2011, s. 131).

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide. På denne måten ønsket jeg å konkretisere hva jeg var ute etter å undersøke og høre mer om fra informantene. Intervjuguiden hjalp meg med å kvalitetssikre at jeg hadde spørsmål som jeg håpet vill bidra til svar på mine forskningsspørsmål.

Under utarbeidelsen av intervjuguiden prøvde jeg å lage åpne spørsmål, slik at besvarelsen forhåpentligvis ble lenger enn et "ja" eller "nei", men heller ga meg så mye informasjon som mulig ved at de ble oppfordret til å fortelle sin opplevelse fremfor å kun svare på spørsmål. Jeg brukte derfor åpne spørsmål med formuleringer som "hvordan opplever du", "hvordan sikrer dere", "På hvilken måte" osv.

Jeg hadde til hensikt å foreta prøveintervjuer. Jeg hadde avtalt med en av min egen organisasjons lederpar at jeg skulle kontakte dem når tiden var inne. Etter hvert som jeg skjønnte at jeg måtte komme til å forske i egen organisasjon, ønsket jeg å bruke disse informantene i de faktiske intervjuene mine. Jeg fikk dermed ikke utført prøveintervju, noe jeg i etterkant ser var en ulempe for min del, da jeg merket en betydelig progresjon gjennom intervjuperioden, etter hvert som jeg ble kjent med på hvilken måte jeg følte at jeg kunne få mest mulig ut av intervjuene. Jeg lærte meg etter hvert at det var hensiktsmessig å stille oppfølgingsspørsmål, eller å endre rekkefølgen på spørsmålene for en best mulig gjennomføring.

### 3.6 Transkribering

Alle intervjuene ble tatt opp med app på telefonen. Denne appen overførte data, på en sikker måte, over til et nettskjema på NSD. Videre ble alle intervjuene transkribert, noe jeg gjorde selv. Jeg opplevde at dette var en svært tidkrevende, men allikevel verdifull prosess, da jeg ble godt kjent med dataene.

Transkriberingen gjorde jeg fortløpende, både for å ha intervjuet friskt i minne, men også for å kunne gjøre vurderinger på om det var noe jeg skulle gjøre annerledes til neste intervju. Mye av grunnen til at jeg følte et behov for dette, var at jeg ikke hadde fått gjennomført prøveintervju.

Intervjuene ble forsøkt gjengitt så korrekt som mulig, inkludert pauser, småord ol. Både intervjuer og transkriberinger var ferdig medio februar, og transkriberingen utgjorde til sammen 48 sider. I ettertid ser jeg at jeg med fordel kunne startet analysen i form av koding og kategorisering allerede etter første intervju. Jeg strevde med dette i ettertid, og det var først når jeg skulle skrive ut empirien at

kodingen og kategoriseringen falt mer på plass for min del, noe jeg kommer tilbake til.

### 3.7 Koding

Jeg leste de transkriberte intervjuene flere ganger for å bli ordentlig godt kjent med dataene. Videre limte jeg inn svarene på de ulike spørsmålene inn i hver sin arkfane i One note. Fra hvert svar kopierte jeg ut meningsbærende tekster og limte la de i en egen kolonne til høyre for selve svaret, slik bildet under viser.

Informant 7:

Ja, for det er jo en del ting som ligger til vårt nivå som er taushetsbelagt, prosesser som er tidlig og alle ikke skal involvere s i. Vi har en annen mulighet til å stå sammen og støtte hverandre da. Det merker jo jeg som har vært stedfortreder, at jeg var mye mindre involvert. Selv om Ebba da var veldig involverende og sånn, så var det en del ting jeg ikke kunne få innsyn i. Hvis det er personalsaker ikke sant, vanskelig ting, så kan vi sammen bakke hverandre og... Så jeg synes det er en betydelig forskjell faktisk, på stedfortreder og leder og to ledere.

Vi har en annen mulighet til å stå sammen og støtte hverandre. Som stedfortreder er man mye mindre involvert.

*Figur 7 – Eksempel på datareduksjon i kodeprosessen*

På denne måten fikk jeg uthevet det som var viktig i teksten, og samtidig snevret inn dataene slik at mengden ble mer oversiktlig og lettere å håndtere. Tekst jeg mente besvarte andre spørsmål enn det aktuelle, kopierte jeg over i en egen arkfane, slik at disse slik at de igjen kunne plukkes opp senere, slik det er vist med lilla markering i utklippet.

Nå stod jeg igjen med en mer oversiktlig mengde data som jeg kunne kode. Jeg trakk ut ord eller fraser jeg mente var utmerket seg, og endte opp med 145 koder. Disse fordelte jeg i fem kategorier; organisering, psykologisk trygghet, kommunikasjon, personlige egenskaper og forutsetninger/begrensinger.

### 3.8 Validitet, reliabilitet og etiske hensyn

For at et forskningsprosjekt skal være troverdig, er validitet og reliabilitet to faktorer som må tas nøye hensyn til fra forskningens start til slutt. Ulike forskningsdesign er basert på antagelser om det det forskes på. Det er derfor viktig at forskeren hele tiden sørger for nøyaktighet i sine funn ved å følge visse

prosedyrer (Creswell, 2014, s. 201). I en slik prosedyre kan validitet eksempelvis større grad sikres ved å bruke ulike perspektiver når man analyserer data.

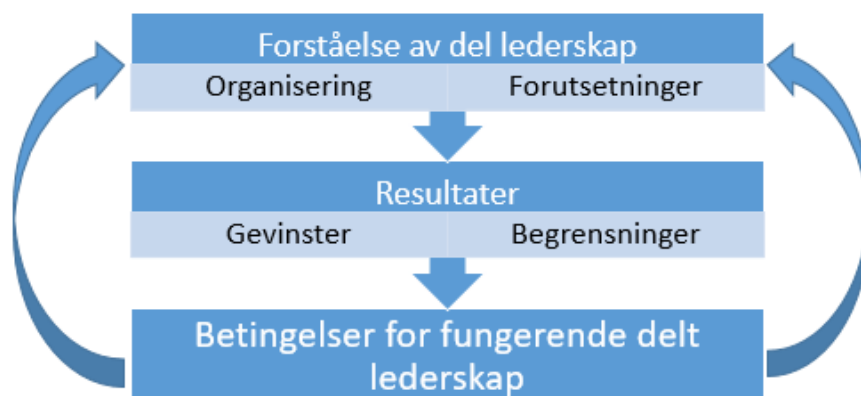
(Creswell, 2014, s. 201). Videre kan det å be deltakerne sjekke svarene og gi dem anledning til å gi tilbakemeldinger dersom de selv mener dataene ikke stemmer helt med det de har sagt (Merriam & Tisdell, 2016, s. 246). For å sikre reliabilitet er det viktig at forskeren i detalj beskriver hvordan data ble samlet, hvordan valg ble tatt og hvordan analysen ble gjort (Merriam & Tisdell, 2016, s. 252).

Da jeg ønsket å studere mennesker, hvordan de handler i og opplever å dele lederskap, måtte jeg ha klart for meg hvilke etiske aspekter jeg måtte forholde meg til. Eksempler på dette er at deltakelse i studien skal være frivillig og at det skal hentes inn informert samtykke. Det vil si at de som skulle delta i studien skulle få grundig informasjon om hva studien gikk ut på og hvilke konsekvenser en slik deltakelse kan føre med seg (Jacobsen D., 2005, ss. 44-46). Et annet viktig etisk forbehold som måtte tas, var kravet til anonymitet. Det vil si at forskningen ikke skal avsløre en kobling mellom informasjonen og opplysninger som er gitt i studien med enkeltpersoner (Jacobsen D., 2005, s. 49). Studien ble vurdert og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) før gjennomføringen startet.

## 4.0 PRESENTASJON AV EMPIRI OG FUNN

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for de funnene jeg har innhentet gjennom intervjuene. Funnene er inndelt i bolker ut fra forskningsspørsmålene jeg har presentert.

Jeg har valgt å benytte meg av en modell for å tydeliggjøre prosessen med å forstå delt lederskap. Modellen tar utgangspunkt i problemstilling og mine tre forskningsspørsmål, hvor øverste rad presenterer problemstilling og forskningsspørsmål en og to; Hvordan fordeles lederoppgaver- og ansvar i et delt lederskap og hvilke relasjonelle forutsetninger vektlegger ledere for et fungerende delt lederskap? Svarene på disse spørsmålene leder meg videre til hvilke resultater vi kan forvente av delt lederskap i form av gevinster eller begrensninger, som spørsmål tre representerer. Ut ifra dette vil jeg forhåpentligvis komme frem til visse betingelser for et fungerende delt lederskap, og vi kan, med kjennskap til disse betingelsene, få en bedre forståelse av hvordan delt lederskap forsås og utøves på, som sender oss tilbake utgangspunktet (rad én). Jeg vil bruke modellen i de neste kapitlene for å tydeliggjøre hvor i prosessen jeg befinner meg.



Figur 8 – Prosess for forståelse av delt lederskap



Det er åtte informanter til sammen. Seks av dem praktiserer delt ledelse i dag, mens de to siste har praktisert delt ledelse tidligere, mens de nå har en annen form for delt ledelse ved at de er ledere for hver sin enhet, men deler på for eksempel ressurser, lokaler ol. Under intervjuene refererte de til tiden de praktiserte delt ledelse etter kriteriene jeg har satt, det vil si likestilte ledere i samme enhet og med samme ansvar og myndighet i lederrollen. Alle åtte ledere leder avdelinger med døgndrift, hvor de har ansvar for drift, personal og økonomi. De har alle sammen høye lederspenn på 80-110 medarbeidere. Tre av lederne hadde ingen ledererfaring før de gikk inn i det aktuelle delte lederskapet, mens fem av dem hadde vært leder for en avdeling tidligere. For halvparten av lederne var den delte ledelsen innført etter ønske fra deres avdelingssjef, mens det i to av lederparene var kommet som et ønske fra lederen selv, eller som følge av en omstillingsprosess i avdelingen.

#### 4.1 HVORDAN FORDELES LEDEROPPGAVER- OG ANSVAR I DELT LEDERSKAP?

I mitt forskningsspørsmål «Hvordan fordeles lederoppgaver- og ansvar i et delt lederskap?» er jeg ute etter å finne ut av hvordan seksjonsledere på sengeposter i spesialisthelsetjenesten faktisk deler på oppgaver og ansvar seg imellom, det vil si hvordan de organiserer sitt delte lederskap. Målet i denne delen av oppgaven er å få en bedre innsikt i hvordan ledere selv forstår konseptet delt lederskap. Under skisserer jeg hvilken del av modellen jeg nå har til hensikt å besvare.



#### 4.1.1 Fordeling av arbeidsoppgaver

Alle lederne var ledere for store avdelinger. Med et lederspenn på over 70 medarbeidere på samtlige avdelinger, var det en av hovedårsakene til at man valgte å praktisere delt lederskap. Det var gjennomgående at lederne delte personalgruppa i to. Det vil si at de tok ansvar for halve medarbeidergruppa når det kommer til generell oppfølging, medarbeidersamtaler og sykefravær.

*Vi har delt medarbeidergruppa ut ifra oppfølginger. Alt fra medarbeidersamtaler, IA oppfølging, altså hvis det er noe oppfølginger, er noe spesielt. Jeg har ansvar for halve gruppa, og hun ansvar for halve gruppa. Men vi har ansvar for hele gruppa når vi er på jobb (Mona).*

Som Mona beskriver deles medarbeidergruppa på to, men som hun med flere presiserer, har de ansvar for alle begge to når de er på jobb. Samtlige informanter la vekt på at medarbeiderne skulle kunne komme til dem begge to, noe Ingrid påpeker:

*Også har vi sagt at sånne dagligdagse ting så kan man komme til hvem som helst (Ingrid).*

Ved å dele medarbeidergruppa i to deler man også lederspennet i to, og lederne får oppfølgingsansvaret for halve medarbeidergruppa.

Tre av lederparene informerte om at de hadde kommet frem til en arbeidsfordeling ut ifra kompetanse og ønske. Hos disse lederparene var dette en naturlig fordeling, da de som fikk ansvar for ressursstyring hadde hatt denne oppgaven tidligere. Dette er en tidkrevende oppgave som krever kompetanse innenfor ressursstyring. Hos et av lederparene var det naturlig at den ene lederen fikk ansvar for fag, da hun var spesialutdannet i det fagområdet de var ledere for. De fleste nevnte at denne fordelingen kom naturlig ut fra hva de hadde jobbet med tidligere og arbeidsområder de likte å jobbe med. Lederparene formidlet at de hadde et slags arbeidsmøte hvor de så på hvordan de best kunne fordele arbeidsoppgavene seg imellom. Dette var som regel kun de to som gjorde, før de la dette fram for avdelingssjefen.

*Så det (arbeidstidsplanlegging) var en oppgave jeg allerede hadde hatt hovedansvaret for og syntes var veldig fin å ha. Så for oss så var det naturlig å organisere oss sånn at jeg fortsatte med det pluss en del andre ting som jeg skal nevne. Og at Grete, som er spesialutdannet og har vært fagsykepleier før hun ble seksjonsleder. Så for henne var det naturlig å fortsette med fagdelen (Ebba).*

*Vi måtte kjenne litt på hva er hverandres styrker og svakheter. Og hvem kan mest. Så kjente vi at dette her synes jeg var moro, dette her synes hun var moro, så ser vi at vi klarte vi å fylle det tannhjulet på en veldig fin måte (Mona).*

Det at de i oppstartsfasen hadde et slikt møte, kan forstås som at de har hatt en demokratisk fordeling ut ifra hvilken kompetanse de besitter. Flere av dem nevner også at de fordelte enkelte oppgaver etter ønske. Hva de ønsker kan også antas å være ut ifra hva de har kompetanse i, da dette bidrar til mestring.

*Vi tenkte nok ganske likt, er min opplevelse da, om hvordan vi skulle fordele oss. Så vi satt oss sammen og lagde et forslag som vi sendte til avdelingssjef, med hvordan vi tenkte å fordele oppgavene (Grete).*

Andre ganger kom fordelingen fra deres leder, mens det i tilfeller hvor de så at det var hensiktsmessig å fordele seg, avgjorde det seg imellom ut ifra egne ønsker.

#### 4.1.2 Administrativ og operativ fordeling

Flere av lederparene praktiserte det de kaller «inne- og uteker». En slik fordeling ga dem muligheter de opplevde de ikke fikk utenom delt ledelse, nemlig å kunne trekke seg litt til siden og jobbe med administrative oppgaver, eller det å kunne konsentrere seg om driften ved å være ute blant medarbeiderne, og slippe taket i de administrative oppgavene. Denne fordelingen var også med på å gi dem en struktur i arbeidsdagen, da enkelte oppgaver tilhørte den som jobbet operativt, og andre den som jobbet administrativt. Flere nevnte at når det jobbet operativt var fordelingen den at man hadde god kontroll på det som foregikk i pasientdrift og ute

blant medarbeiderne. Ved å ha et slikt overblikk i ukedagene var det også lettere å ha hovedansvaret i helgen, noe de delte på. Dette igjen var med på å gi dem en følelse av å få ordentlig fri i helgene de ukene de ikke hadde ansvar, som kan antas å bidra til en bedre balanse mellom jobb og fritid.

*Vi har noe som heter «inne-» og «ute uker». Sånn som denne uka har jeg inneuke, da kan jeg få tid til å jobbe en del med administrative ting og oppdrag fra avdelingssjef og sånn, mens Ida jobber mer ut mot driften. Så da, når jeg har uteuke, har jeg stålkontroll på pasienter, sykefravær og sånn – alt sånn har jeg helt under huden. Og når jeg har inneuke så kan jeg liksom slippe det. Da er det Ida som har det. Så det fungerer veldig bra. Pluss at alle medarbeiderne vet med en gang hvem de skal gå til å spørre, for hvis de går til meg da, hvis jeg har inneuke, så kan kanskje ikke jeg svare, men det kan Ida (Kari).*

På denne måten fikk de en kontinuitet i løpet av uka, men samtidig variasjon mellom de ulike ukene. De opplevde at dette gjorde at de kunne fokusere på ulike sider av driften og dermed slapp å hele tiden ha den helhetlige oversikten.

De opplevde at denne organiseringen gjorde at de som lederpar klarte å dekke både eget behov for administrativt arbeid i fred og ro, samtidig som at medarbeiderne ble ivaretatt og sett av leder. Det var spesielt dette med ressursstyring og dekking av vakter som krevde tid, og som da den som hadde det administrative ansvaret den uka (inneuke) hadde ansvar for, som de så at var en stor fordel.

*Ellers dagligdagse ting så har vi delt «ute» og «inne». Og sånn vanlig så er vi en uke om gangen når vi får lov å være på jobb begge to. Da er det på en måte den ene som har ansvar for avdelingen og går rundt og hører hvordan alle har det og snakker med de folka og sånn. Og den som er inne har ansvar for å dekke vakter, svare på synergier, og gjøre sånn ting som man kan gjøre i fred og ro når ingen kommer og forstyrrer deg da (Ingrid).*

### 4.1.3 Kommunikasjon som verktøy for å unngå at noe glipper

Uavhengig av hvordan man velger å dele oppgavene, er det en stor risiko for dobbeltarbeid eller at noen glipper i delt lederskap. Det kan være fordi det er en uklar oppgavefordeling, slik at det oppstår misforståelser om hvem som skal gjøre hva.

For informantene var det viktig at de hele tiden var orientert om den andres oppgaver og at de informerte hverandre om viktige ting. Som Grete nevnte i avsnittet over, hadde de begge et ønske om å ha fullstendig oversikt over driften, noe som virket mot hensikten med delt ledelse. For å løse denne utfordringen, praktiserte alle det å sette med-lederen på kopi på mailer for å holde hverandre orientert og også for å sikre at den andre ikke svarer på noe som allerede har blitt svart på.

*Vi setter hverandre stort sett alltid på kopi. Så jeg står på kopi på alt Grete sender ut, og hun står på kopi på alle mailer angående arbeidstidsplanlegging (Ebba).*

*Vi har jo... altså begge to får mail. Medarbeiderne sender gjerne mail til begge to. Ellers så hvis de bare sender til meg, så setter jeg alltid Ida på kopi på svaret. Og da ser hun at jeg har svart ut også blir hun orientert på en måte. Så det er en måte at vi sikrer det på (Kari).*

Informantene pekte på viktigheten av tett dialog. Også det å dele kontor gjorde samarbeidet og kommunikasjonen lettere, da de når som helst kunne orientere hverandre, og også fikk med seg hva den andre drev med og hva som ble svart ut. Samtidig kunne de gjøre avsjekk med hverandre på om oppgaver var blitt utført og hele tiden ha en dynamisk oppgavefordeling.

*Også prater vi jo gjerne på morgenen og på ettermiddagen, prater egentlig mye underveis... og det er ikke akkurat store lokaler vi sitter i, så vi får jo med oss stort sett alt som skjer og blir sagt på telefon av kollegaer osv. så*

*det er klart ingenting er jo helt vanntett, men jeg føler at vi får en bredere oversikt og stiller hverandre kontrollspørsmål. Har du passet på det, og nei, det glemte jeg bra at du passet på det. At vi er to våkne da, ikke én som skal få med seg alt (Ida).*

Flere av dem nevnte at i tillegg til jevnlig dialog gjennom dagen, hadde de også møter hvor de tok en oppsummering hvor de går gjennom hvilke oppgaver som skal prioriteres og hvem som skal gjøre hva. Slike møter var sjeldent avtalt, men ble tatt ad hoc når de kjente et behov for oppdatering og avklaring.

*Nei, vi sitter på samme kontor. Så vi har jo dialogen stort seg gjennom hele dagen. Også får vi jo de samme epostene. Så vi løser det meste gjennom dialog, også har vi innimellom sånne oppsummeringer hvor vi setter oss sammen og går gjennom oppgaver og fordeler mellom oss (Grete).*

#### 4.1.4 Kommunikasjon som verktøy for å unngå dobbeltarbeid

For å unngå dobbeltarbeid kom flere av informantene inn på at de fordelte på å gå på møter. Kari påpeker at noe av hensikten med delt lederskap er nettopp det at de kan fordele arbeidet, det vil også si det å delta på møter. På den måten frigjøres dyrebar tid til andre lederoppgaver.

*Vi er opptatt av at vi ikke skal jobbe dobbelt. Det er viktig i det delte lederskapet at det skal ikke være sånn at... går Ida på et møte, så holder det. Så orienterer hun meg etterpå. For ellers så kunne vi likeså godt vært én. Det er litt av hensikten med driften (Kari).*

Fordelingen av møter var som regel gjort ut ifra hva de har hovedansvar for av lederoppgavene, men de presiserte at de hele tiden forsikret seg som at den andre var involvert på et eller annet vis. Ingrid forteller at de er viktig at de orienterer hverandre både i forkant og etterkant av møter, slik at man kan komme med innspill med-leder kan ta med seg i møtet, og at den andre holdes oppdatert på hva som ble sagt og eventuelt besluttet i møtet.

*For eksempel prosjekter og møter med en avdeling vi samarbeider med, da har vi delt det litt sånn at Mona har ansvar for samtaleene der og ikke jeg. Så får jeg bare referater, og så forteller hun meg hvordan de møtene har vært (....). Og hvis jeg har synspunkter, så sier jeg ifra til Mona før hun går på møtet, også får jeg da tilbakemelding (Ingrid).*

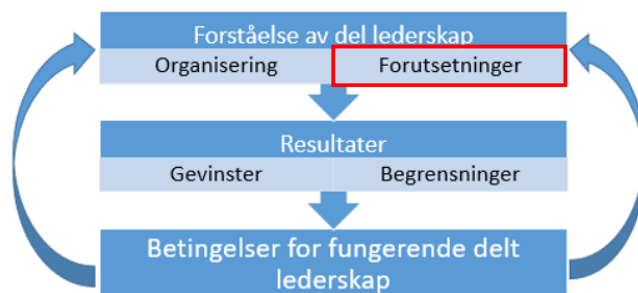
De nevnte imidlertid at dersom møtene gjaldt vanskelige eller kompliserte saker, gikk de begge to. Det samme gjaldt som regel møter med deres leder (avdelingssjef).

*Noen møter går vi sammen, dersom vi synes det er litt vanskelig og sånn. Det er litt i forhold til hvordan vi er inndelt. Med leder deltar vi stort sett sammen (Ida).*

*Jeg synes vi klarer mer og mer å fordele oss så vi ikke jobber med det samme. For det var kanskje litt når vi begge to var nye at vi ønsket begge to å ha oversikt alt og at det kan være en fallgruve, at man må unngå det. Ikke sitte å bruke tid på de samme tingene (Grete).*

## 4.2 HVILKE RELASJONELLE FORUTSETNINGER VEKTLIGGER LEDERE FOR ET FUNGERENDE DELT LEDERSKAP?

I mitt neste forskningsspørsmål; Hvilke relasjonelle forutsetninger vektlegger ledere for et fungerende delt lederskap? ønsker jeg å se nærmere på hva ledere mener er viktig i for at delt lederskap skal fungere.



Det kom tydelig fram under intervjuene at en god relasjon til den andre lederen var helt avgjørende for at det delte lederskapet skulle lykkes. Alle de fire lederparene var tilsynelatende svært fornøyde med sin relasjon til sin med-leder, og trakk fram den gode kjemien som essensielt. Majoriteten av informantene påpekte at det ikke var sikkert at de hadde hatt like positive erfaringer dersom det var en annen de delte ledelse med. Ut fra det informantene fortalte var det flere faktorer som var viktig for et velfungerende delt lederskap, som jeg nå vil trekke frem.

#### 4.2.1 Skape tillitsrelasjoner

En av flere suksessfaktorer som ble trukket fram fra informantene var det å kunne stole på og ha tillit til sin med-leder. De mente dette var et av de viktigste elementene som må være på plass for et godt samarbeid og for at delt lederskap skal kunne fungere.

*Så for oss har det egentlig vært viktig å ha en åpen og tett dialog. Og kunne på en måte, stole på hverandre. Og å kunne, ja... kunne støtte oss til hverandre. Det tenker jeg kanskje har vært et viktig grunnlag for samarbeidet (Elin).*

*Altså tillit er jo nøkkelordet her. Altså jeg stoler fullt og helt på Ida. Og det gjør at vi lykkes (Kari).*

I delt lederskap deles ansvar og oppgaver, og det å ha tillit til at med-leder tar sin del av ansvaret og gjør sin del av jobben, er viktig. Döös et al beskriver tillit som en av de tre elementene i «bottenplattan», i tillegg til prestisjeløshet og felles verdigrunnlag. Samtlige informanter i min studie trakk frem tillit som svært viktig i relasjonen med den andre lederen. Det å kunne stole på at den andre tar sin del av ansvaret og gjør jobben like bra som deg. Det å la den andre slippe til belyser Ingrid når hun svarer på spørsmålet om hvilke egenskaper man bør inneha når man deler på lederskapet:



*Ja, man må jo både være lyttende, også må man være åpen. Også må man jo tåle litt. Så må man kunne dele. Altså, man må klare å slippe løs og klare å slippe andre... ikke ta det ansvaret alene, men må stole på den andre, at den også gjør jobben like godt som du gjør (Ingrid).*

Mange av informantene poengterer at dette imidlertid må jobbes med, og at det tar tid å forme en relasjon preget av tillit. Informantene opplyser om at de utfordrer hverandre, men at det krever en stor grad av psykologisk trygget og at man kan mene og si ting uten at det får negative følger. Samtidig nevner de at de, etter å ha lært hverandre å kjenne, føler at en slik psykologisk trygghet har blitt opparbeidet. De kan påpeke feil, minne hverandre på ting som ikke er blitt gjort eller pushe hverandre i vanskelige situasjoner uten at det blir dårlig stemning dem imellom. Som noen av dem nevner, har de lav terskel for å si ifra til hverandre om ting, og de opplever at de løfter hverandre i vanskelige situasjoner. På denne måten har de en ved siden av seg som de ser på som sin fortrolige, noe som forteller meg at det er snakk om relasjoner med en stor grad av psykologisk trygghet.

#### 4.2.2 Raushet

Det ordet flest nevnte i spørsmålet om hvilke egenskaper en som deler lederskap bør ha, var raushet. Det var viktig for dem at man var bevisst på egen atferd, og at man tar hensyn, tenker seg om to ganger og ikke alltid setter sine egne behov først. Flere var inne på at delt lederskap kunne sammenlignes med et ekteskap, hvor de samme egenskapene også er høyst gjeldene. Maria nevner spesielt dette med at man må ta hensyn til hva sin med-leder synes og ikke bare gjøre som man selv vil:

*Ja, det er jo å lytte og at man tar hensyn. Det blir jo som et ekteskap, egentlig. Det blir rett og slett det. Jeg kan ikke bare gjøre som jeg vil uten å ta hensyn til hva hun tenker (Maria).*

*Åh, raushet og svelge kameler og tenke seg om to ganger (Ida).*

*Raushet, toleranse og alltid tenke at vi har to ører og en munn (Ebba).*

*Det er viktig å være raus. Også åpen om behovene dine. Hva du trenger av den andre, hva du forventer. Den tryggheten i bunn da, er viktig (Grete).*

Det å ikke sette seg selv først og ikke være opptatt av prestisje var også noe informantene nevnte i intervjuene. Informantene nevner det å være bevisst på at de morsomme oppgavene også må deles, at de må fremstå som et team utad, lytte til den andres behov, svelge kameler og ikke kjøre solo-løp, noe som tyder på at de er klar over denne faktoren, og utøver en delt ledelse preget av prestisjeløshet.

Raushet i et delt lederskap handler om å gi og ta. Som Grete nevnte er det viktig at man viser og er åpen om de behovene man har, men samtidig er man til tider nødt til å sette sine egne behov til side for å la den andre komme til. Kari belyser dette:

*Og da er man jo veldig avhengig av i et delt lederskap, dette her med å gi og ta. Og forstå. Og ikke alltid sette deg selv først. Og liksom være... agendaen på de 8 timene vi er på jobb er; jo vi skal få til de og de tingene. Da må kanskje jeg gjøre noe jeg synes er litt kjedelig eller, ja, det jeg ikke hadde tenkt til å gjøre i dag. Sånn er det. Også blir det andre veien en annen gang, liksom (Kari).*

Videre kommer hun inn på hvor viktig det er at de er bevisste på at de er et team og at de må fremstå som et team utad, tross eventuelle uenigheter dem imellom. Hun peker på at det er viktig for deres troverdighet som ledere, og at det er viktig for medarbeidernes trygghet i arbeidshverdagen.

*At vi liksom ikke kjører noe solo-løp. For i det øyeblikket den ene begynner å kjøre solo-løp, så fungerer det jo ikke. Vi må være et team, og vi er veldig opptatt av... vi kan være uenige vi, vi kan diskutere ting og sånn, men når vi går ut av den døra, så er vi et team. I det øyeblikket det slår sprekker mellom oss og det synes, så kan vi bare slutte (Kari).*

#### 4.2.3 Ulike personligheter med felles verdigrunnlag

Gjennom intervjuene kommer det fram at det er fordeler ved at lederne er litt ulike. De peker på at det at de er ulike gjør at de utfyller hverandre og tar litt ulike roller i det delte lederskapet.

*Det er viktig for oss å på en måte være samsnakket om hvordan vi skal være utad mot de ansatte og hvilke verdier som er viktig for oss. Og da holder vi oss til det (Elin).*

*Også utfyller man jo hverandre. På et personalmøte. Og snakk om arbeidsmiljø. Jeg synes jo kanskje Elin er bedre på noen områder og å formidle ting hun synes enn meg, ikke sant. Så vi tar liksom ulike roller. Vi er jo forskjellige, selv om vi på en måte samarbeider godt, så er vi forskjellige (Maria).*

Det siste elementet i «bottenplattan»; felles verdigrunnlag, nevnes også av informantene i min studie. Det er når de kom inn på at det var en fordel å være litt ulike. Så lenge de har et felles verdigrunnlag i bunn, mener de at de ved å være ulike utfyller hverandre og de ulike sidene av lederrollen. Ulikhetene er også med på at de utfordrer hverandre, noe informantene ser på som en stor fordel, da det er med på å utvikle lederskapet deres, og også dem selv i lederrollen.

Ulikheten bidrar til at de opplever å bli utfordret av med-lederen. Informantene mener at det er vesentlig for å kunne utvikle seg som lederpar, og samtidig forbedre forhold i avdelingen. Det at man har ulikt syn på ting gjør at man kan utvide perspektivene sine, samtidig som at man får flere øyne og ører på en sak før beslutninger tas.

*Jeg hadde sagt til min avdelingssjef hva jeg tenkte var viktig for at jeg skulle fungere sammen med en annen person. Og en av tingene var jo det at kjemi er viktig, men samtidig så kan vi ikke være like for da beveger vi oss ikke videre. Vi må være litt ulike også, som gjør at vi hele tiden utvikler oss og tenker nytt og sånne ting (Kari).*

*Vi er litt forskjellige og det i vårt lederskap så ser jeg på det som aller mest positivt. Jeg er den som tenker og kan trenge litt tid. Er grundig å ... det er jo Ebba også, men hun er litt mer fyr og flamme liksom, så hun trekker kanskje meg litt opp også kan jeg kanskje påvirke henne litt sånn den andre veien. Så det er jo fordeler også at man er litt ulike. Jeg tror det også kan være fint at vi får nyttige diskusjoner og kan tenke ulikt. Og når vi har den grunnleggende respekten i bunn så går det veldig fint (Grete).*

Samtidig var alle opptatt av at det å ha like verdier var avgjørende. De kunne ha ulike meninger og syn på saker, så lenge de hadde et felles verdigrunnlag i bunn. Som Ingrid sier et det en fordel at de tenkte likt om de viktige tingene, og som Ebba forklarer det kommer man seg som regel gjennom ulike meninger og diskusjoner så lenge man har en opplevelse av at man deler et grunnleggende verdisett.

*Jeg vil jo si at vi har veldig god relasjon. Vi er åpne, også er vi litt forskjellige og det tror jeg er en positiv ting, vi tenker litt annerledes noen ganger, samtidig som vi er veldig samkjørt. Vi tenker likt på de viktige tingene (Ingrid).*

*Vi kan ha veldig, som jeg opplever det, morsomme og fargerike uenigheter eller debatter om ting, og så alt i alt så merker vi at vi har et grunnleggende verdisett som er veldig like og det er nok derfor vi kommer veldig godt gjennom det også (Ebba).*

Som vi ser er ulikheter en fordel, så lenge de viktige grunnverdiene er felles.

#### 4.2.4 Fortrolighet

Det å ha felles verdigrunnlag er også et godt utgangspunkt for en nødvendig trygghet i relasjonen. Flere nevner at de har god kjemi med sin med-leder, og at de har en god relasjonen som gjør at de opplever en psykologisk trygghet i det delte lederskapet. Grete forteller at hun kanskje ville sett annerledes på det dersom hun delte lederskapet med en annen hvor lederstil og verdier var ulikt hennes egne.

*Nå har jo jeg en leder jeg jobber med hvor vi har en veldig kjemi. Vi har ganske lik lederfilosofi og lederstil på en måte. Så vi er litt sånn på nett. Og vi kjenner hverandre godt, er trygge på hverandre og sånn. Så det er klart, hvis jeg hadde delt lederskap med en jeg ikke var trygg på eller hvor jeg kjente at vi hadde veldig ulik lederstil eller forskjellige verdier og sånn, så hadde det nok... hadde jeg sikkert opplevd det utfordrende på en helt annen måte (Grete).*

Vi ser at det å kunne utfordre hverandre er viktig for informantene, men for å kunne gjøre det er de opptatte av at man er trygge på hverandre og at man kan være åpne om ting man er uenig om eller usikre på uten at det får negative følger for samarbeidet dem imellom.

*At vi utfordrer hverandre og, ja. Men det krever stor grad av psykologisk trygghet og at jeg vet at det jeg sier ikke bærer nag eller at det blir dårlig stemning på kontoret (Ebba).*

Kari beskriver nødvendigheten av å ha tillit til at den du leder sammen med, støtter deg og samtidig være trygg på at hun vil deg vel og ønsker at du skal lykkes. Her er hun også inne på det å gi hverandre positive tilbakemeldinger, og hvordan dette kan bidra til at man oppmuntret og løfter hverandre.

*Bare det å ha en som er din fortrolige da, som du vet alltid har ryggen din, det er kjempeviktig at du har den tilliten (Kari).*

*(...) også må man jo ønske at den andre skal lykkes. At man løfter hverandre opp og ja, det var kjempe bra og klapp på skulderen og dødsbra, liksom. Gøy - nå kjører vi på, liksom (Kari).*

Elin nevner også det å løfte hverandre når hun forteller om sitt lederskap med Maria.

*Selv om jeg og Maria er forskjellige som mennesker og personer, så opplever jeg jo at vi har løftet hverandre. Altså noen ganger er det jeg som løfter henne og andre ganger er det hun som løfter meg i vanskelige, på vanskelige plasser (Elin).*

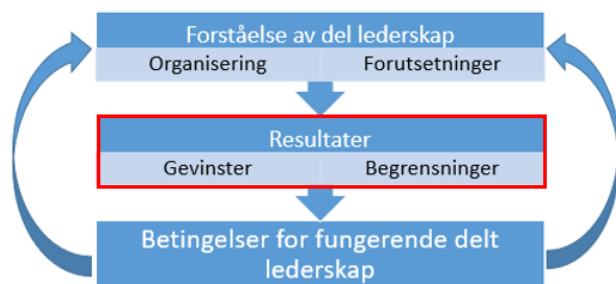
Mona mener at det å være trygge på hverandre er viktig når man skal dele på lederskapet. Tryggheten i at man kan gjøre feil eller påpeke at den andre gjør feil uten at det går ut over forholdet dem imellom, gjør at samarbeidet fungerer bedre.

*Og nå har det kommet dit at hvis hun gjør en feil, så er jeg ikke engstelig for å si det til henne. Og som regel så er det bare, «å nei, det glemte jeg» eller «det har jeg ikke tenkt på» eller «nå lærte jeg noe nytt». Vi har lav takhøyde for å gi den andre konstruktiv kritikk, og det tror jeg er noe av viktigheten i dette samarbeidet her (Mona).*

Informantene gjengir at det har tatt tid å bygge en relasjon preget av tillit og psykologisk trygghet, men at det når de har kommet dit, åpner det seg opp muligheter for utvikling i form av at de kan spille hverandre gode ved å gi tilbakemeldinger uten at man er redd for at det skal bli dårlig stemning dem imellom. Som jeg nevnte tidligere, var samtlige par svært fornøyde med sin leder, og det ble også nevnt at man var blitt bestevenner.

#### 4.3 HVILKE GEVINSTER ELLER BEGRENSNINGER OPPLEVER LEDERNE AT DELT LEDELSE GIR?

Gjennom det siste forskningsspørsmålet; Hvilke gevinster eller begrensninger opplever lederne at delt ledelse gir, håpet jeg å få et innblikk i hva lederne selv opplever som fordeler og ulemper ved å dele lederskapet med en annen. Vi beveger oss her til «resultater» i modellen.



#### 4.3.1 Opplevelse av trygghet i lederrollen

Det er flere aspekter ved det informantene forteller, som gjør jeg får et inntrykk av at de opplever en trygghet i rollen som leder. Det som trekkes frem oftest er det faktum at de har en likesinnet å sparre med. Som nevnt hadde flere av dem erfaring med å være leder og ha en stedfortreder, eller de hadde vært stedfortreder selv. I en slik konstellasjon er rollene ikke likestilte. For det første har lederen det fulle og hele ansvaret for drift av seksjonen og alt det innebærer, og for det andre er lederen stedfortrederens leder og overordnende. Dette gjør at det er en makt-ubalanse, som kan oppfattes som en utfordring og legge begrensninger for en fruktbar meningsutveksling og sparring dem imellom. Det at ledere i delt lederskap er likestilte når det kommer til ansvar og makt, og er kollegaer og ikke leder-medarbeider, gjør at de lettere kan stole på den andres hensikter. Men, som jeg har vært inne på, avhenger også dette av at relasjonen dem imellom preges av prestisjeløshet, psykologisk trygghet og tillit.

Som leder på en sengepost på sykehus har man ansvar for drift av avdelingen. Dette innebærer også det å lede medarbeidere med ulike problemstillinger og utfordringer. Som følge av dette kan lederrollen til tider være svært krevende og man kan bli usikker på om man håndterer de ulike medarbeiderne og situasjonene riktig. Alle informantene dro fram det å da ha en likestilt sparringspartner som en stor fordel ved delt lederskap.

*Det er når jeg trenger noen å sparre med. Når jeg synes det er vanskelig.  
Det er ikke alt som er like enkelt å ta opp med de ansatte (Maria).*

Noen av lederne hadde bakgrunn som alene-leder på en annen sengepost. De opplevde da at det var vanskelig å stå alene med tøffe samtaler og avgjørelser som påvirker medarbeidere. De nevnte at de hadde hatt stedfortreder eller rådgivere, men erfarte at syntes det var vanskelig å støtte seg til dem, enten fordi det var taushetsbelagt informasjon eller at det var en følelse av at stedfortreder ikke hadde samme myndighet og ansvar og dermed ikke følte seg like ansvarlig for å hjelpe til.

*Også har det med at jeg har noen å sparre med hvis jeg er usikker. Også vanskelige samtaler. Vi kan gjøre ting sammen, liksom. Og en jeg kan søke støtte i, for det er jo litt sånn taushetsbelagte ting vi holder på med så jeg kan snakke åpent med henne da om ting jeg ikke kan spørre en rådgiver eller sekretær om uten at jeg blottlegger (Ida).*

#### 4.3.2 Samtalepartner

På spørsmålet om på hvilken måte informantene opplevde at delt ledelse var en fordel for deres ledelsesutøvelse, svarte to av informantene følgende:

*Åh, den største fordel er at jeg har noen å snakke med. Vi har situasjoner som kan være krevende. Både pasient, personal og annet. Og det er helt avhengig av å ha noen å snakke med for at ikke du skal slite selv (Mona).*

*Veldig ofte. Bare det å snakke med om ting du er usikker på eller lurer på. Kanskje ikke du er usikker engang, du må bare ha en bekreftelse på at ja, ja men sånn tenker jeg også. Ja, så bra, da kjører vi den veien (Kari).*

Det er spesielt i de vanskelige situasjonene man står i som leder at de trekker frem at det å ha en å støtte seg til, er spesielt fordelaktig. Som (alene)leder står man ofte i utfordrende situasjoner hvor man må ta avgjørelser som kan være ubehagelige. Det at ledere i delt lederskap da har en likestilt de kan henvende seg for støtte, trekkes fram som en av de viktigste fordelene med delt lederskap.

*Hvis man får litt tyngre personalsaker så er det veldig fint å ha noen nærmere å støtte seg på (Elin)*



*Hvis vi har noen sånne litt vanskelige personalsaker eller sånn, så når du er seksjonsleder og stedfortreder, så kan du ikke på samme måte gå inn i de diskusjonene med stedfortrederen. Men å ha to som er likestilte så har du en sparringspartner som du kan diskutere og drøfte og ja, få litt hjelp da. Så det er veldig positivt tenker jeg (Ingrid).*

Det var tydelig at det å sitte i samme posisjon, ha samme agenda og samme ønske om det beste for avdelingen og medarbeideren, var viktig for lederen for å kunne ha et utbytte av det å dele og søke råd når det kom til utfordrende situasjoner. På spørsmålet om hun har opplevd situasjoner hvor delt ledelse er en fordel for hennes utøvelse av lederskapet, svarer Grete følgende:

*Åh, ja... det gjør jeg veldig, veldig ofte. Nå har vi vært i en pandemi, så det å være to... altså det å være alene, nå har jo jeg bare vært i delt lederskap da, men jeg kan jo se for meg at det kan bli veldig ensomt. Det at vi alltid kan diskutere utfordringer og problemstillinger om ting som er taushetsbelagt, kanskje om medarbeiderne, det å dele ting. Vi trenger jo også et sted hvor vi kan få luftet ting å få innspill. At vi alltid har en å sparre med da (...) Også er det det å bare ha en å tenke sammen med og som du jobber så tett med, som har det samme utgangspunktet. Vi jobber jo i samme stilling. Ha en å reflektere med å støtte seg til (Grete).*

*Så det å liksom kunne ha noen å sparre med, som også hadde helt den samme agendaen, som ikke bare sa, jaja, men det blir sikkert bra (Kari).*

#### 4.3.3 Opplevelse av mer rettmessig utførelse av lederoppgaver

I tillegg til det å kunne dele vanskelige situasjoner med sin med-leder, trekker flere av informantene frem det at det i et delt lederskap blir en mer korrekt plassering av ansvar. I og med at flere av dem hadde hatt en stedfortrederrolle tidligere, eller vært alene-leder med en stedfortreder, hadde de alle sammen opplevd situasjoner der stedfortreder fikk tildelt ansvar opp oppgaver som ikke samstemte med stedfortrederrollen. Ebba forteller at hun var stedfortreder på en

avdeling hvor lederspennet var så stort at lederen ikke rakk over alle de oppgavene som tilhørte lederrollen. Dermed fikk stedfortreder disse oppgavene.

*Nå har jeg vært stedfortreder, så jeg har vært i den rollen, da. Det handler mye for min del om å få annerkjennelse for den jobben jeg gjorde (...) jeg lagde struktur og rammer for at hele seksjonen klarte å liksom, gå ganske knirkefritt da. Så var det ikke jeg som fikk noe lederanerkjennelse for det. Og det å drive med lederoppgaver handler jo også om å bli litt upopulær til tider også, ikke sant, når folk ikke får det som de ønsker (Ebba).*

Mona jobbet tidligere som stedfortreder og forteller om at hun syntes det var vanskelig da hennes leder slet med taushetsbelagt informasjon som hun ikke kunne dele.

*Jeg har jo jobbet som stedfortreder i mange år, og det har vært situasjoner der jeg ser at min leder sliter, men hun har taushetsplikt på den saken overfor meg, og kan ikke si noe. Og det ser jeg preger lederen veldig (Mona).*

Kari satt som leder alene for en sengepost med mange ansatte. Hun hadde to stedfortredere, men opplevde likevel at det ikke strakk til. Som (alene)leder har man det hele og fulle ansvaret for drift, fag og økonomi på seksjonen, og dermed også ansvaret for det dine stedfortredere arbeider med og leverer. Hun forteller at hun på grunnlag av dette ansvaret ikke klarte å stole på det arbeidet som ble gjort, og at hun brukte mye energi på å ha kontroll.

*Jeg kjente at det ble altfor stort. Du satt alene med det siste ordet på alt. Kan man stole på at de tingene som ble presentert for meg er riktig? Altså, jeg brukte veldig mye energi (Kari).*

Som leder i et delt lederskap deler man oppgaver og ansvar med en annen person. Det å slippe å sitte med siste ord på alle beslutninger som tas, oppleves som mindre ensomt, men også avlastende på flere av informantene.

*Også er det det at når du har delt lederskap så har du også delt ansvar. Når du har en assisterende, så er det du som har ansvaret, det er du som er lederen og det er du som på en måte er det, til syvende og sist (Elin).*

*Det er at ledere i delt lederskap ikke kan si at «nei, dette er ikke mitt ansvar», men det kan en stedfortreder gjøre, si at det er ut over mitt mandat, også står du der, liksom. Så det er forskjellen med at du kan slappe litt mer av. Man er ikke alene, man har alltid en å sparre med. Det er en som vil dele byrden med meg, og er det noe jeg synes er vanskelig, så...jeg følte meg jo litt mer alene før (Ida).*

*Ja, og spør du meg så er det det helt klart beste. Også er det litt at vi har felles ansvar. Det er ikke ett ansvar, det er et felles ansvar å dra denne avdelingen her (Mona).*

*Jeg tenker det at å ha noen å dele byrden med når du har en stor ansattgruppe, tror jeg ikke er så dumt (Ida).*

Som leder er det en rekke oppgaver som ene og alene tilhører lederen. Noen ledere forteller at de ikke klarte å gjennomføre disse oppgavene, mens andre tok noen snarveier de ikke er stolte av.

*Alle har jo krav på medarbeidersamtale i løpet av et år. Det klarte jeg ikke før. Da var det noen som fikk annethvert år (Ebba).*

På spørsmål om hun fikk gjennomført medarbeidersamtaler i sin tidligere jobb som leder svarer Ida:

*Jeg må jo si at jeg tok noen veier som ikke var helt... jeg delte det jo med assisterende, og det skal man jo ikke gjøre (Ida).*

Det at de deler på lederoppgavene innebærer ikke bare en fordeling av byrden, men også at de kan gjøre ting sammen. Er det utfordringer enten i drift eller blant personalet, kan de løse problemer sammen og for eksempel delta på møter

sammen, slik at de kan spille på hverandre og hverandres kunnskap og kompetanse. Når det er sagt er de også opptatte av å ikke gjøre dobbeltarbeid. Det er derfor nøye med hvilke møter de deltar på sammen og passer på at det ikke blir for mye av dette. Som en av informantene sa, blir det mot sin hensikt å delta på møter sammen, når en del av årsakene til at man praktiserer delt ledelse er å fordele oppgavene.

#### 4.3.4 Opplevelse av bedre tilgjengelighet for medarbeiderne

På spørsmål om hvordan de trodde medarbeiderne opplevde deres delte lederskap, antok de fleste at medarbeiderne hadde gode erfaringer med denne organiseringen. Grunnen til det var at lederne følte at de var mer tilgjengelige for medarbeiderne. Ida forteller at de får gode tilbakemeldinger.

*Vi får jo gode tilbakemeldinger, for de opplever at de blir hørt, vi har en annen kapasitet (...) Og de opplever vel at det blir svart på mail da (Ida).*

For lederne var det viktig at alle ansatte ble sett i løpet av arbeidsdagen. Halvparten av lederparene praktiserte inne- og uteuker, og den som var ute fikk dermed vært rundt i avdelingen og snakket med medarbeiderne. Mona sier at hun kom fra en avdeling med over 100 ansatte, og at de der ikke fikk til å se alle medarbeiderne i løpet av arbeidsdagen. Hun er glad for at de nå er to, slik at de lettere får gjennomført en runde på avdelingen og får snakket med alle.

*Nå kommer jeg fra en avdeling med over 100 ansatte. Du klarer ikke å se alle ansatte på jobb engang. Da tenker jeg at det er godt vi er to egentlig, for da er det alltid noen som ser dem (Mona).*

Møtevirksomhet er ofte en stor del av lederjobben. Det at de kunne dele på å delta på møter, bidro også til at de kunne være mer tilgjengelige for medarbeiderne.

*Min opplevelse er i hvert fall at de er fornøyde. Og det er jo det litt også, at man har ledere som er mye borte, og når vi er to så er det i hvert fall noen møter vi kan dele mellom oss så ikke begge er med (Ingrid)*

Kari opplyser om at de i samsvar med inne- og uteuker bytter på å komme tidlig på jobb. Det at en av dem kan være der kl 07:00 gjør at de også får snakket med nattevaktene før de drar hjem. På den måten har de også fordelt arbeidstiden mellom seg, noen som både gir fleksibilitet til lederne, og som også bidrar til at leder er tilgjengelig for alle skift (dag, kveld og natt).

*Og på den måten, at en av oss alltid er der kl 07, så er vi alltid tilgjengelige for nattevaktene, hvis de trenger å prate med oss før de går hjem. Og vi er jo der alltid litt lenger enn vi skal være, så kveldsvaktene får jo også pratet med oss, og da er vi tilgjengelig for hele skiftet. Og det er en av de tingene jeg savnet som medarbeider på sengepost, var det at lederen skulle være tilgjengelig da (Kari).*

#### 4.3.5 Bedre kapasitet til ledelse

Naturlig nok følte alle at de hadde en bedre kapasitet til å utøve god ledelse når oppgaver og ansvar ble delt på to. Med stort lederspenn øker antall relasjoner, meninger, fravær og omfanget av ressursstyring. Elin mener at det umenneskelig å følge opp når lederspennet blir for stort.

*Det var litt godt å være to om det vi stod i. Jeg tenker at det er umenneskelig å være en leder på 70 ansatte. Og det kommer selvfølgelig an på hva slags type ansatte du har. Men når vi jobber på en sengepost, som vi har gjort, og når du er leder på det nivået som jeg er, så tenker jeg at det er litt for mye for et menneske å følge opp over 70 medarbeidere (Elin).*

Kari forteller at hun ikke hadde klart å gjøre en god jobb som leder dersom hun ikke kunne dele lederoppgavene med en annen.

*Mens jeg synes det ble alt for stort, og tenkte at hvis jeg skal ha sjans til å gjøre en god jobb, og det har man jo lyst til, så klarer ikke jeg å jobbe på den måten her. Da må vi være flere (Kari).*

Det kan imidlertid være faktorer som ikke hensyntas i dette utsagnet, for eksempel hvorvidt det finnes lederstøtte til lederen ved alene-ledelse.

På spørsmål om hva man ville gjort annerledes dersom de ledet alene, svarer informantene at de hadde sett det nødvendig å endre på struktur og prioriteringer, og delegert oppgaver ut til medarbeiderne. Ebba ser for seg at hun ikke hadde klart å ivareta alle oppgavene og relasjonene til medarbeiderne, og at hun som en konsekvens av det ville skapt en distanse mellom seg og medarbeiderne.

*Jeg hadde jo måttet endre på strukturen min, prioriteringene mine. Kanskje til det negative. Skape en distanse mellom meg og medarbeiderne for at jeg ikke hadde hatt nok tid til å klare å rå over alle da (Ebba).*

*Det har jeg kanskje ikke reflektert over, men jeg hadde nok måtte gi mer ansvar ut til personalet selv. Det er nå en ting... på forskjellige områder (Maria).*

Delt ledelse virket ikke som å være et hinder for hvordan de ønsket å utøve lederskapet sitt på. På spørsmål om de fikk ledet på måten de ønsket, svarte informantene at det var en fordel for ledelsesutøvelsen fordi de opplevde en større grad av handlingsrom og tid ved at arbeidsmengden ble delt på to.

*Ja, det vil jeg si. Og jeg tror ikke delt lederskap har... kanskje til og med bedre, for man føler vel kanskje at man har litt bedre tid (...) I hvert fall den opplevelsen jeg hadde fra å være konstituert med en stedfortreder og nå være to, så er det i hvert fall to vidt forskjellige ting da (Ingrid).*

*Ja, det synes jeg jeg får. Nei, jeg ville ikke hatt det på noen annen måte. Det er såpass stort spenn, og det spennet har jeg ikke lyst til å ha. Det er alt for stort og det er så mye. Og da må jeg passe på at stedfortrederen gjør jobben sin og, nei. Kunne ikke tenkt meg det (Mona).*

#### 4.3.6 Opplevelse av bedre balanse mellom jobb og fritid

Ved at arbeidsmengden og ansvaret som følger med lederrollen, deles med en annen, mente informantene at de hadde mer fleksibilitet og opplevde å få mer fritid. Det å kunne koble helt av når man har fri, var også et av poengene som gikk igjen.

*Det er noe vi har kjent veldig på de siste to årene, at det er så verdifullt den fritiden. Og det samme sånn som, nå har jeg fri på fredagen, og da har jeg fri hele helgen. Da er det Ida som på en måte har helgen (Kari).*

Det at de delte «hands-on» driftsansvaret ukevis, ga dem også muligheten til å legge lederrollen helt til side annenhver uke, med mindre det oppstod noe uforutsigbart. Dette var med på å skape en bedre balanse mellom jobb og fritid.

*Og ikke minst, for vår del, nå er det sikker mange som legger ansvar over på stedfortreder og sånn, men vi har jo også del ansvar ukevis, og da også gjelder det helg. Så da vet jeg at hvis det er noen som ringer til meg på helg, så kan jeg bare si «ring til Mona, det er hun som har oversikt». Så da føler du jo at du har fri da. Og det er veldig deilig. Og ikke tenke på at noen skal ringe, så det er positivt (Ingrid).*

Og det er nettopp fritid trekkes fram som en av de viktigste fordelene ved delt lederskap. På spørsmål om i hvilke situasjoner de opplever at delt lederskap er en fordel for deres ledelsesutøvelse, svarer Ida at det at hun kan slippe å få telefoner til alle døgnets tider er positivt.

*For det første har det med fritid å gjøre. Når jeg har fri så har jeg fri. Jeg vet at den andre tar over skuta og jeg blir kontaktet hvis det virkelig brenner. Men jeg får ikke disse telefonene hele tiden. Da jeg satt alene fikk jeg telefoner til alle døgnets tider uansett hvor jeg var (Ida).*

Ebba, på sin side, refererer til det å kunne fokusere på familien ved sykdom, og likevel vite at ting blir tatt hånd om i avdelingen som en stor fordel. På samme spørsmål svarer hun.

*Hver dag, hele tiden. Jeg er veldig glad i det. Seneste nå forrige uke hvor jeg var indisponert med covid og hele familien min stod på hodet. Da er det veldig godt å vite at ting var ivaretatt og at det er like naturlig for egentlig alle at de tar kontakt med Grete istedenfor meg. Jeg fikk vært hjemme, jobbet jo mye, men jeg fikk liksom tatt meg ordentlig pause og vært tilstede for familien. Så det er kjempefint på mange måter (Ebba).*

Det skal sies at en delegering til stedfortreder eller vaktansvarlig sykepleier på helg nok er vanlig der man ikke har delt ledelse. På den måten vil det også i slike ledelsesmodeller også være muligheter for lederen å ta seg fri og overlate ansvaret til andre. Men som jeg tidligere har vært inne på vil det i seksjoner med ledelse bestående av leder og stedfortreder muligens alltid ligge en usikkerhet og uro hos lederen ved en slik delegering, da lederen til syvende og sist sitter med det fulle ansvaret for seksjonen.

#### 4.3.7 Organisatoriske begrensninger

Mine funn tyder på at det er de individuelle forutsetningene som er viktigst, og at de organisatoriske forutsetningene ikke spiller så stor rolle. Det kan også hende at det i sykehuset som organisasjon faktisk ikke er så mange hindringer i det strukturelle perspektivet, da et fåtall av informantene kunne komme på faktorer som gjorde at et vellykket delt lederskap ble hindret av organisatoriske elementer. Av de åtte informantene var det kun tre som pekte noe, men dette var imidlertid det samme for alle tre, nemlig at de ulike systemene ikke la til rette for at man kunne være to ledere på samme avdeling. Det vil dermed si at kun én av dem kunne være registrert som leder, og at denne da måtte delegerer oppgaver til den andre. Dette gjaldt for eksempel sykefraværsoppfølging og varebestillingssystemet.



## 5.0 ANALYSE OG DRØFTING

Litteratur og tidligere forskning har gitt kunnskap om delt ledelse, både hvordan det defineres, hvordan det har utviklet seg gjennom historien, hva som gjør at det kritiseres, osv. I min studie valgte jeg å innta lederens perspektiv for å kunne få en forståelse fra de som kjenner det best gjennom at de praktiserer delt ledelse. Jeg vil nå forsøke å beskrive mine funn og hvordan det stemmer med det litteraturen har fortalt oss, og hva som eventuelt er avvikende fra det vi allerede vet.

### 5.1 Strukturell forståelse og konstruksjon av delt lederskap

Hvordan ledere velger å organisere seg og hvilke oppgaver de deler eller fordeler, sier litteraturen lite om. Det mine informanter forteller om sin organisering, beskriver en demokratisk fordeling av oppgaver ut fra hvilken kompetanse de besitter eller hvilket ønske de har. Deres leder har i liten grad blandet seg inn i hvordan de fordeler lederoppgavene seg imellom. Samtlige av lederparene delte personalgruppa i to og tok ansvar for hver sin gruppe. Dette gjenspeiler det noen av dem forteller om årsaken til at de har delt lederskap, nemlig at lederspennet er så stort. Ved å halvere lederspennet opplever de en gevinst i form av bedre tilgjengelighet for medarbeiderne og en halvering av arbeidsoppgavene knyttet til personaloppfølging i form av sykefraværsoppfølging og lignende. Samtidig var bortimot alle informantene mine svært opptatt av at de tydelig hadde signalisert til medarbeiderne at de kunne komme til begge lederne dersom det var noe de hadde på hjertet.

Som seksjonsleder på en sengepost i sykehus er det to hovedområder, i tillegg til personaladministrasjon, som er spesielt krevende, nemlig arbeidstidsplanlegging og fag/kompetanse. Når det kom til fordeling av disse, var det gjennomgående at de tok ansvar for ett av områdene hver. Jeg har tidligere definert lederparene i kategorien samlederskap, jf modellen til Döös et al (2013), figur 1. Men som jeg var inne på vil mange av de delte lederskapene ha innslag av de andre kategoriene, og være dynamiske i så måte. Det at de fordeler to store arbeidsoppgaver mellom seg, altså fag og arbeidstidsplanlegging, viser at de i

dette beveger seg innom funksjonelt delt lederskap også, hvor oppgavene er hver for seg.

Møter fordeles stort seg ut fra hva møtet gjelder, men på dette området var de opptatt av å gi innspill i forkant av møtet og oppdatere hverandre i etterkant, slik at de begge var orientert i saken. Fordeling av møter ble sett på som et tiltak for å unngå dobbeltarbeid, noe litteraturen har beskrevet som en av fallgruvene i delt lederskap. Man kan lett tenke seg at det dersom begge parter ønsker å ha full oversikt kan oppstå situasjoner hvor det forekommer dobbeltarbeid, som jo er mot hensikten med delt ledelse, da man vil redusere arbeidsmengden på den enkelte leder. Likevel kan dobbeltarbeid i den forstand at man kan være to om beslutninger, vurderinger, kompliserte saker og møtevirksomhet bidra til å lette byrden de nevnte oppgavene utgjør i rollen som leder.

Et annet element i kritikken av delt lederskap er at det kan oppstå gråsoner som gjør at ingen av lederne tar ansvar og at noe glipper, da de tror at den andre tar seg av det. Mine informanter forteller at dette kan skje i blant, men at de har ulike tiltak for å hindre dette. God kommunikasjon via mail og sette hverandre på kopi er ett av dem. På denne måten blir det orientert om hva den andre lederen svarer ut i ulike saker. De mente også at det å sitte på samme kontor var avgjørende. Da fikk de med seg hva den andre lederen snakket med medarbeiderne om, og de kunne enkelt ta oppsummeringer og oppdateringsmøter ad hoc. Det å sitte på samme kontor trekkes også fram som en forutsetning i 11 av artiklene Döös et al presenterer i sin review (2021), samt i Thude et al sin artikkel i 2016 hvor det er en av flere faktorer som effektiviserer delt lederskap. Jevnlig kommunikasjon som et verktøy i delt ledelse er også nevnt som kritisk faktor for et vellykket delt lederskap i 25 av artiklene i Döös et al sin review i 2021. Også i deres undersøkelse i 2013 trekkes det frem at oppgaver lett kan falle mellom to stoler som en av fallgruvene i delt lederskap. Det virker derfor avgjørende at lederne har en klar og tydelig oppgavefordeling, slik at gråsonene unngås.

## 5.2 Relasjonell forståelse og konstruksjon av delt lederskap

Informantene mine var alle i et tilsynelatende velfungerende delt lederskap, og de pekte på flere forutsetninger som avgjørende faktorer. De aller fleste forutsetninger omhandlet relasjonen mellom lederne, og funnene mine samstemmer godt overens med Döös et al sin «bottenplattan».

Det var gjennomgående at lederne mente at tillit var avgjørende i relasjonen. Det å kunne stole på hverandre og stole på at med-lederen tok sin del av ansvaret, var viktig. De viste også til at det var viktig å stole på den andres kompetanse, og at med-lederen kunne gjøre jobben like bra som deg. Dette var en forutsetning for at man skulle klare å slippe den andre til, og selv slippe tak på noen av lederoppgavene. Meyer et al (1996) nevner nettopp dette med tillit som avgjørende i relasjonen. Finnes det ikke tillit er det også vanskelig for lederne å samarbeide. I følge Strand (2007) må lederen selv sørge for krav som stilles til dem, som samarbeidsevne, evne til initiativ, besluttsomhet, kommunikasjonsevne som lydhørhet. Videre hevder han at det ved innfrielse av disse kravene kan utløse positive effekter, som selvtilit og følelse av prestasjon, men at det også fører med seg en uro og en redsel for å feile. Det å da ha en likestilt å sparre med, som har akkurat de samme kravene, kan bidra til økt trygghet om at de avgjørelsene man tar og måten man leder på, er akseptabel, da man har en sparringspartner og støttespiller man kan forhøre seg med. En slik relasjon, hvor man spiller hverandre gode, krever imidlertid at det er et forhold basert på tillit, som ble nevnt som et kriterie i hele 36 av artiklene i Döös et al sin review (2019).

Flere utsagn fra informantene reflekterer det McAllister (1995) beskriver som affektiv komponent og kognitiv komponent i tillit. Det å være lyttende og åpen og la den andre slippe til kan beskrives som omsorg og omtanke for den andes velbefinnende, og derfor representere de emosjonelle båndene og den affektive komponenten, mens det å stole på at den andre kan gjøre jobben like godt som deg representerer den kognitive komponenten, som gir tillit ut fra den andres prestasjoner, kompetanse, ansvarlighet og pålitelighet (Hjertø, 2013, s. 218). Mange av informantene poengterer at relasjonen generelt, og tillit spesielt, imidlertid må jobbes med, og at det tar tid å forme en relasjon preget av tillit.

Amy Edmondson (1999) hevder at tillit er en av flere faktorer som må være tilstede for at medlemmer i relasjonen skal kunne oppleve psykologisk trygghet. For ved siden av tillit må det også være en gjensidig respekt, og en forståelse av at man kan være seg selv uten fare for å bli latterliggjort (Edmondson, 1999, s. 354). Informantene opplyser om at de utfordrer hverandre, men at det krever en stor grad av psykologisk trygghet ved at man kan mene og si ting uten at det får negative følger. Samtidig nevner de at de, etter å ha lært hverandre å kjenne, føler at en slik psykologisk trygghet har blitt opparbeidet. De kan påpeke feil, minne hverandre på ting som ikke er blitt gjort eller pushe hverandre i vanskelige situasjoner uten at det blir dårlig stemning dem imellom. Som noen av dem nevner, har de lav terskel for å si ifra til hverandre om ting, og de opplever at de løfter hverandre i vanskelige situasjoner. På denne måten har de en ved siden av seg som de ser på som sin fortrolige, noe som forteller meg at det er snakk om relasjoner med en stor grad av psykologisk trygghet.

Informantene nevner også alle sammen at det var viktig å være raus overfor den andre parten, og at man måtte finne seg i å dele på de morsomme oppgavene på samme måte som man delte på de litt mer kjedelige eller krevende oppgavene. Det å ta hensyn til den andre parten, å kunne gi og ta og vise en ydmykhet er alle elementer i det å ikke sette seg selv først. Dette samstemmer med det Döös et al beskriver som prestisjeløshet. Prestisjeløshet karakteriseres av Döös et al blant annet gjennom at man er uinteressert i innbyrdes rangordning, kan se og innrømme hva man er dårlig på, er beredt på å dele makt og ansvar, og unner hverandre fremgang. En opplevelse av en relasjon preget av prestisjeløshet vil igjen fremme tillit mellom lederne, slik Klinge et al (2016) beskriver at kan utvikles gjennom gjennomsiktighet/åpenhet (transparency), informasjonsdeling (sharing information) og det å inngå kompromisser (compromise).

Det siste elementet i «bottenplattan», felles verdigrunnlag, nevnes også av informantene i min studie. Lederne mente det var en stor fordel å være ulike hverandre, så sant de hadde et felles verdigrunnlag i bunn. Så lenge de hadde den samme visjonen for seksjonen, og en forholdsvis lik forståelse av hvilke verdier som var viktige, var ulikhetene med på å komplimentere hverandre som lederpar. Ulikhetene bidrar også til at de utfordrer hverandre, noe informantene ser på som

en stor fordel, da det er med på å utvikle lederskapet deres, og også dem selv i lederrollen. Dette gjorde de ved å både pushe hverandre og å hjelpe hverandre å se ting ut ifra flere perspektiver.

Mine funn tyder på at de relasjonelle faktorene spiller en stor rolle. Man kan derfor tenke at de strukturelle forutsetningene komme i andre rekke. Slik jeg ser det påvirker de strukturelle og relasjonelle faktorene hverandre. Man kan se for seg at de relasjonelle forutsetningene er vanskelig å opprette og vedlikeholde dersom de strukturelle forutsetningene ikke er på plass og omvendt. Det kan for eksempel være krevende å skulle opprettholde en tillitsrelasjon dersom man ikke har arenaer for god kommunikasjon. På den annen side kan det være vanskelig å få til en demokratisk og rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver dersom partene ikke er rause med hverandre.

### 5.3 Resultater av delt lederskap

Som vi kan se er det mange faktorer som spiller inn og som påvirker hverandre i relasjonen mellom ledere i delt lederskap, men gitt at disse faktorene er tilstede, kan delt lederskap være hensiktsmessig ved at det fører til opplevde gevinster for flere, men spesielt ledere, som jo er hovedfokuset i min studie. Blant disse gevinstene finner jeg, ut ifra empirien i min studie, bedre tilgjengelighet for medarbeiderne. Informantene forteller at de ved bruke av «inne- og uteker» opplever en bedre tilgjengelighet for medarbeiderne, da de kan konsentrere seg fullt og helt om driften den uka de har uteuke, og kan legge til side store deler av det administrative arbeidet. I tillegg har de halvert lederspennet ved å dele personalgruppa i to, og dermed får de redusert antall medarbeidere å følge opp. Både Alveberg (2020) og Paymann (2018) fant i sine masteravhandlinger at lederspennene i helsesektoren i kommunen og seksjonene i sykehus var store og at tendensen er at det øker. De peker videre på at store lederspenn naturlig nok har påvirkning på lederens arbeidsmengde, da det blir flere medarbeidere å følge opp. Paymann viser til at ledelse da fikk en dreining mot funksjonell ledelse fremfor relasjonell ledelse, da mange av lederoppgavene ble flyttet til støttefunksjoner i form av for eksempel stedfortredere. Konsekvensen var at lederne selv opplevde et mindre handlingsrom for å utøve relasjonell ledelse og

være en synlig leder som er tilgjengelig for medarbeiderne. Det at informantene i min studie får halvert lederspennet, gjør at de opplever å være en leder som er mer tilgjengelig for medarbeiderne enn de ville vært dersom de hadde hatt lederansvaret for hele medarbeidergruppa. Dette fører igjen til at de føler de har bedre kapasitet til ledelse ut over personaladministrasjon, og at de faktisk får utført de lederoppgavene som tilhører rollen. Inne- og uteuker gjorde at de opplevde å kunne trekke seg litt tilbake, som er med på å minske det Torodd Strand (2007) beskriver som «korte episoder» og avbrytelser, som preger en leders hverdag.

Paymann (2018) fant i sin studie at lederoppgaver ble delegert til støttefunksjoner hos ledere med stort lederspenn. Informantene i min studie nevnte at de opplevde en mer rettmessig utførelse av lederoppgaver når de hadde to ledere. De fleste hadde erfaring med at oppgaver som helt klart tilhører lederrollen, var blitt delegert til stedfortreder eller andre støttefunksjoner, for eksempel medarbeidersamtaler og sykefraværsoppfølging. Når de nå hadde to ledere, og dermed bedre kapasitet, ble slike oppgaver utført av ledere. Det skal sies at en delegering til stedfortreder eller vaktansvarlig sykepleier på helg nok er vanlig der man ikke har delt ledelse. På den måten vil det også i slike ledelsesmodeller være muligheter for lederen å ta seg fri og overlate ansvaret til andre. Men som jeg tidligere har vært inne på vil det i seksjoner med ledelse bestående av leder og stedfortreder muligens alltid ligge en usikkerhet og uro hos lederen ved en slik delegering, da lederen til syvende og sist sitter med det fulle ansvaret for seksjonen. Alveberg beskriver i sin studie at funn tilsier at det også finnes fordeler ved store lederspenn, nemlig et større mangfold der flere medarbeidere gir større fleksibilitet når det gjelder kompetanse, som igjen gir større handlingsrom for delegering av oppgaver.

Det kan imidlertid være en risiko ved et så tett arbeidsforhold, da medarbeiderne kan oppleve lederne mer som venninner enn kollegaer. Dette igjen kan føre til at deres lederskap kan oppfattes som uprofesjonelt, spesielt dersom det blir mye fjas og useriøs prat på jobb. Det skal sies at informantene var tydelige på at man ikke skulle snakke om private ting på jobb, og at de forsøkte å ta private samtaler etter arbeidstid. Det kom også frem i intervjuene, fra ett av lederparene, at deres

avdelingssjef også hadde vært tydelig på at det å skille mellom det å være venninner og kollegaer var viktig for at de skulle fremstå som profesjonelle ledere.

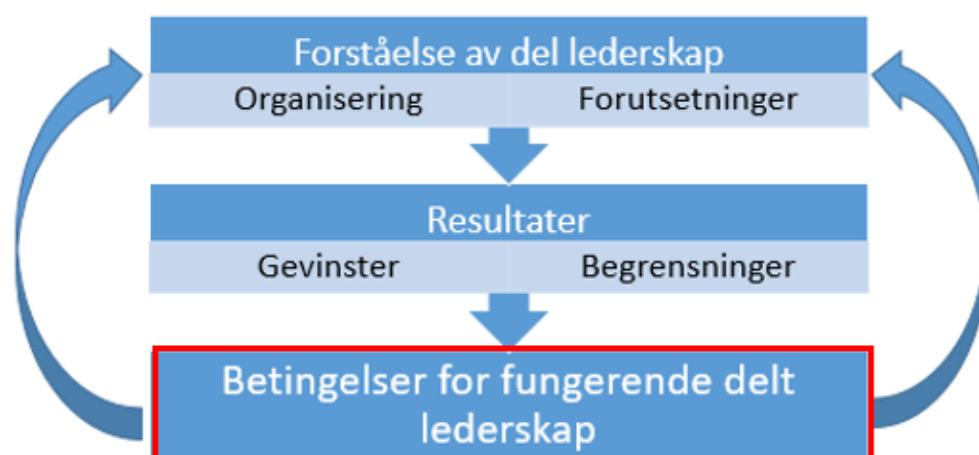
#### 5.4 Så hva kreves for et vellykket delt lederskap?

For at et delt lederskap skal oppleves som vellykket og velfungerende, kan vi konkludere med at det finnes visse betingelser som må hensyntas. Fra organisasjonens side kreves det at man er nøye i rekrutteringsprosessen til en lederstilling i delt lederskap. Funn i min studie viser at det er viktig at lederne har god kjemi, og i det vektlegges felles verdigrunnlag, tillit, raushet og psykologisk trygghet spesielt. Disse egenskapene er derfor viktig å kartlegge når man ansetter, slik at man i størst mulig grad kan sikre at de relasjonelle forutsetningene er tilstede. Videre bør det tilstrebes at lederne kan dele kontor. På denne måten legger man til rette for at lederne har en arena for god kommunikasjon. Fra lederne selv kreves det at de jobber for å opprette og vedlikeholde en god relasjon med fokus på nevnte faktorer som tillit, raushet, felles verdigrunnlag og psykologisk trygghet. For å oppnå dette kreves det at man legger prestisjen til side, og setter seksjonen, medarbeiderne og relasjonen til den andre lederen først.

## 6.0 AVSLUTNING

Min studie er gjort blant ledere for sykepleiere, helsefagarbeidere og assistenter på sengeposter i spesialisthelsetjenesten, men jeg antar det aller meste av mine funn kan gjenfinnes i andre sektorer, kanskje spesielt der det er høyt lederspenn. Mine funn støtter tidligere forskning om delt lederskap, og jeg mener at det studien bidrar til økt forståelse av delt lederskap i et lederperspektiv gjennom de kvalitative intervjuene og funnene jeg har gjort. Forhåpentligvis kan denne oppgaven tas til etterretning der man søker etter løsninger for å redusere belastningen på den komplekse lederrollen. Jeg mener at mine funn viser at delt lederskap bør tas med som en aktuell ledelsesmodell i seksjoner med høyt lederspenn, slik at man sikrer at lederoppgaver blir ivaretatt og rettmessig utført.

I dette kapittelet forsøker jeg å svare overgripende på forskningsspørsmålene jeg har stilt, og gi en beskrivelse av hvordan ledere forstår og konstruerer delt lederskap. Deretter gjør jeg noen refleksjoner rundt videre forskning på temaet, og til slutt noen betraktninger man kan ta med seg dersom man vurderer å ta i bruk en løsning med delt lederskap i organisasjonen. Hensikten er å få et overblikk over betingelser for et fungerende delt lederskap, som vist nederst i modellen.





## 6.1 Overgripende svar på forskningsspørsmålene

### 1. Hvordan fordeles lederoppgaver- og ansvar i et delt lederskap?

I min studie finner jeg at lederoppgavene i delt lederskap oftest deles på en demokratisk måte ut ifra ønske og kompetanse. Medarbeidergruppa deles gjerne i to mellom lederne, slik at lederspennet halveres for en reduksjon av arbeidsmengde knyttet til oppfølging av den enkelte medarbeider, for eksempel sykefravær og medarbeidersamtaler. Flere lederpar fant det hensiktsmessig å dele på administrativt arbeid og operativt arbeid ukevis, som de mente ga gevinster i form av bedre oversikt for den som jobbet mer operativt ute i driften og som også skulle ha lederansvaret kommende helg, samt at det ga den andre mulighet til å trekke seg tilbake og jobbe med administrasjon. En slik arbeidsfordeling ga den som jobbet administrativt færre avbrytelser, som kan antas gi mer effektivitet i arbeidet. Det var imidlertid en klar bevissthet om at de begge skulle være tilgjengelige for alle medarbeiderne, uavhengig om de hadde personalansvar for medarbeideren, eller om de hadde rollen som operativ leder eller administrativ leder den uka.

For å unngå at noe glipper eller at de jobber med de samme sakene, er god kommunikasjon avgjørende, enten muntlig gjennom ad hoc-orienteringer eller avsatt tid til oppsummering, eller via mail ved at de satt hverandre på kopi på kommunikasjon med andre. Å dele kontor var en avgjørende faktor for at de skulle ha oversikt over hva den andre arbeidet med og kommuniserte ut til medarbeiderne.

### 2. Hvilke relasjonelle forutsetninger vektlegger ledere for et fungerende delt lederskap?

Det kommer tydelig frem at god kjemi mellom lederne er en forutsetning for at delt lederskap skal fungere. Mine informanter trekker frem tillit, raushet, fortrolighet og felles verdigrunnlag som avgjørende faktorer for en god relasjon mellom ledere, og en betingelse for at de skulle lykkes i det delte lederskapet. En

slik relasjon er en dynamisk prosess som det tar tid å opparbeide, og som det må jobbes med for å vedlikeholdes.

### **3. Hvilke gevinster eller begrensninger opplever lederne at delt ledelse gir?**

Gitt at nevnte forutsetninger gjengitt i forskningsspørsmål to er tilstede, kan gevinster i form av en samtale- og sparringspartner oppstå, og som følge av det også en opplevelse av trygghet i lederrollen, da man har en fortrolig som har ryggen din, og som gir en psykologisk trygghet for lederne. Organiseringen med redusert lederspenn, inne- og uteker (administrativt og operativt arbeid), samt demokratisk fordeling av oppgaver, gir større sannsynlighet for en opplevelse av bedre kapasitet til ledelse og økt tilgjengelighet for medarbeideren. Informantene ga også uttrykk for at de opplevde en bedre balanse mellom jobb og fritid, da de kunne kople helt av når de hadde fri, og den andre hadde hovedansvaret for seksjonen. Et funn jeg ikke så komme, var opplevelsen av en mer rettmessig plassering av oppgaver. Ved todelt ledelse og bedre kapasitet til ledelse, unngikk man det flere av dem hadde opplevd, nemlig å delegere klart definerte lederoppgaver til stedfortreder. Og det er nettopp dette jeg mener at litteraturen ikke har avdekket like tydelig tidligere. Informanter som hadde erfaring som stedfortreder eller som leder med stedfortreder fortalte om delegering av lederoppgaver som ikke følte riktig, hverken for lederen som delegerte eller for stedfortrederen som fikk oppgavene.

## **6.2 Refleksjoner rundt studiets begrensninger og videre forskning**

Min studie er avgrenset til å gjelde ledere i delt lederskap, og jeg er bare så vidt innpå et medarbeiderperspektiv når jeg spør om hvordan lederne tror medarbeiderne opplever det å ha delt lederskap. Delt lederskap sett fra medarbeiderne ståsted kunne derfor være en lærerik innfallsvinkel. Informantene i min studie var udelt positive i sin beskrivelse av delt lederskap. Jeg fikk inntrykk av at de var komfortable i lederrollen i delt ledelse, og trivdes i konstellasjonen. Om det finnes en sammenheng mellom delt lederskap og lederturnover kunne derfor også vært interessant å se nærmere på. Jeg skulle gjerne intervjuet flere ledere slik at jeg kunne fått et bredere datagrunnlag med mer tyngde.

En av informantene som hadde erfaring som stedfortreder, nevnte at stedfortrederrollen opplevdes utfordrende nettopp på grunn av mangelen på anerkjennelse for utførelse av disse oppgavene og hvor krevende utførelsen av oppgavene var når det medførte upopulære avgjørelser. Denne rollen, som i så måte kan ses på som en del av et funksjonelt delt lederskap, kunne derfor være svært interessant å forske mer på

## Litteraturliste

- Alveberg, N.-M. F. (2020). *Å stå i det. En studie om hvordan lederspenn påvirker leders oppfølging av medarbeidere.*
- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering - Veien til mer fleksible organisasjoner.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad Bjørke AS.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Management Department Faculty Publications.*
- Cheek, J. (2008). Research Design. I L. M. Given, *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods.* Thousand Oaks: Sage.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Paul, R. G., & Røvik, K. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches.* Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Döös, M., Wilhelmson, L., & Backström, T. (2013). *Delat lederskap, om chefer i samarbeide.* Stocholm: Liber AB.
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership*, ss. 715-746.
- Edmondson, A. (1999, Juni). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, s. 354.
- Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews Vol. 13.*
- Flermoen, S. (2001). *Søkelys på organisasjon og ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Hasse-Bieber, S., & Leavy, P. (2011). *The Practice of Qualitative Research.* Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Jan Thorsvik. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget.

- Kile, S. M. (1984). *Trekk fra norske lederes livs- og arbeidssituasjon*. Oslo: Tanum-Norli.
- Klinga, C., Hansson, J., Hansson, H., & Sachs, M. A. (2016). Co-Leadership - A Management Solution for Integrated Health and Social Care. *International Journal of Integrated Care*.
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change? . *Emerging Leadership Journeys*, ss. 22-32.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2019). *det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1996, Juli). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, s. 715.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research; A Guide to Design and Implementation*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2009). *Mintzberg om ledelse*. København: L&R Business.
- Paymann, S. (2018). Hvilken betydning har lederspenn for lederen og lederrollen?
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership - Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Sally, D. (2002). Co-leadership: Lessons from republican Roma. *California Management Review*.
- Sonne, B., & Andersen, P. (2007). *edelse i store afdelinger: en undersøgelse af de ledelsesmæssige konsekvenser af et øget kontrolspan på afdelingsniveau samt perspektiverne for at understøtte og udvikle ledelse i og af store afsnit*. Skejby: Århus Universitetshospital.
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Essex: Pearson Education Limited.

## Figuroversikt

Figur 1 – Ulike typer delt lederskap ut ifra et organisasjonsperspektiv

Figur 2 – Antall publiserte artikler om delt ledelse fra 1998-2019

Figur 3 – Delt ledelse og empiriske felt

Figur 4 – oversikt over type lederskap ut ifra et oppgaveperspektiv

Figur 5 – Oversikt over faktorer på organisatorisk nivå og antall publiserte artikler

Figur 6 - Oversikt over relasjonelle faktorer og antall publiserte artikler

Figur 7 – Eksempel på datareduksjon i kodeprosessen

Figur 8 – Prosess for forståelse av delt lederskap

## Vedlegg A – Godkjenning fra NSD

NSD sin vurdering

### **Prosjekttittel**

Delt lederskap

### **Referansenummer**

985313

### **Registrert**

13.09.2021 av Stefi Christina Skarsem Fjeld - stefi.c.fjeld@hiof.no

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskolen i Østfold / Fakultet for helse, velferd og organisasjon /  
Institutt for velferd, ledelse og organisasjon

### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Magnus Forstenson, magnus.frostenson@hiof.no, tlf: +4769608089

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Stefi Christins Skarsem Fjeld, stefichr@hotmail.com, tlf: 95861932

### **Prosjektperiode**

18.10.2021 - 30.06.2022

### **Status**

16.09.2021 - Vurdert

### **Vurdering (1)**

---

#### **16.09.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 16.09.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. **DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG** For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt. **TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2022. **LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: · lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen · formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål · dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet · lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet **DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. **FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. **MELD VESENTLIGE ENDRINGER** Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. **OPPFØLGING AV PROSJEKTET** NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!



## *Vil du delta i forskningsprosjektet*

### **«Delt lederskap i spesialisthelsetjenesten – hvordan påvirkes lederens utøvelse av ledelse når lederansvaret deles med andre?»**

Det er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke lederens utøvelse av ledelse når man deler lederskap med andre. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Presentasjon**

Jeg er masterstudent ved studiet «Organisasjon og ledelse» ved Høgskolen i Østfold, og skal nå i gang med min avsluttende masteravhandling. Avhandlingens tema er delt lederskap, og formålet er å se på hvordan ledere i et delt lederskap på sengepost i et sykehus opplever sin egen lederutøvelse, hvilke gevinster og ulemper de ser ved en slik ordning, og hvordan ledelsen faktisk deles. Ved å analysere dataene jeg innhenter, håper jeg å kunne finne faktorer som sier noe om når delt lederskap kan egne seg og hvilke organisatoriske og individuelle forutsetninger som bør ligge til grunn ved en slik organisering av ledelsen.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Jeg er, sammen med min veileder ved Høgskolen i Østfold, Magnus Frostenson, ansvarlige for forskningsprosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du blir kontaktet på bakgrunn av at du inngår i et delt lederskap. Jeg håper å intervju 6-10 personer som deler sitt lederskap med en eller flere andre.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Jeg kommer til å benytte intervju ved innhenting av data, og vil gjøre individuelle intervjuer med ledere som inngår i et delt lederskap. Spørsmålene jeg kommer til å stille vil omhandle dine erfaringer med ledelse i et delt lederskap og hvordan du opplever fordeler og ulemper med ordningen. Jeg kommer også til å intervju din(e) med-leder(e), som innebærer at han/hun kan gi opplysninger som omhandler deg. Intervjuet vil ta ca en time, og vi blir sammen enige om tidspunkt og sted. Jeg kommer til å bruke båndopptaker slik at jeg kan transkribere intervjuet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke

samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn, og det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg.

### **Ditt personvern – hvordan dine opplysninger brukes og oppbevares**

Dine opplysninger brukes kun til aktuelt formål beskrevet i dette skrivet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg og min veileder, Magnus Frostenson, som vil ha tilgang til personopplysninger og datamaterialet. Opplysningene vil anonymiseres slik at ingen kan gjenkjenne enkeltpersoner. All data vil bli lagret på en passordbeskyttet minnepinne som kun jeg har tilgang til. Navnet og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Det er planlagt at prosjektet avsluttes i juni 2022. Personvernopplysninger og datamateriale vil da destrueres når oppgaven er bestått.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til prosjektet, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Stefi Christina Skarsem Fjeld (student) på e-post: [stefichr@hotmail.com](mailto:stefichr@hotmail.com) eller tlf:95861932

Eller

Magnus Frostenson (veileder) på e-post: [magnus.frostenson@hiof.no](mailto:magnus.frostenson@hiof.no)

For å kontakte NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, send epost til [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller ring 55582117.

Med vennlig hilsen  
Stefi Christina Skarsem Fjeld

## Vedlegg C - Samtykkeerklæring

# Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet som omhandler ledelsesutøvelse i delt lederskap, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju
  
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. juni 2022

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg D - Intervjuguide

### Informasjon før intervjuet

- Introduksjon om meg selv
- Introduksjon om studiet og masteroppgaven
- Informasjon om intervjuets gang og format, samt godkjenning for bruk av båndopptaker
- Forskningsetiske retningslinjer
  - frivillig å delta
  - at man når som helst kan trekke seg
  - konfidensialitet
  - få Informert samtykke

Eventuelle spørsmål

### Intervjuspørsmål

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
  - Utdanning og jobb
  - Tidligere erfaringer som leder
2. Kan du beskrive stillingen din?
  - Ansvarsfordeling/oppgavefordeling
  - Lederspenn (antall medarbeidere i avdelingen)
3. Var det delt ledelse da du søkte på stillingen, eller har det skjedd en endring etter at du ble tilsatt?
4. Kan du beskrive hvordan dere har valgt å dele ledelse mellom dere?

La de svare selv først.

- Fag vs personalledelse
  - Oppgaver
  - Ansvar
  - Informasjon
  - Møter
  - Beslutninger
  - Ressursstyring
5. Hva la dere til grunn for en slik fordeling?
  6. Har denne fordelingen kommet naturlig, eller har dere hatt et møte eller flere ang fordeling?

7. Når opplever du at delt ledelse en fordel for din utøvelse av ledelse?
8. Når opplever du at delt ledelse en ulempe for din utøvelse av ledelse?
9. Hvordan vil du beskrive din relasjon til den andre lederen?
10. Hvordan er ditt samarbeid med din med-leder?
11. Hvordan tror du de ansatte opplever deres ledelsesutøvelse?
12. Hvordan mener du deres todelte lederskap skiller seg fra vanlig lederskap hvor det er én leder med en stedfortreder?
13. Hvordan kommuniserer dere med hverandre for å sikre god informasjonsflyt
14. Hvilke egenskaper mener du er viktig å inneha når man deler et lederskap med andre?
15. Hvordan har organisasjonen / deres leder, lagt til rette for delt lederskap?
16. Hvilke utfordringer i organisasjonen møter deres lederskap på?
17. Føler du at du utøver lederskap på den måten du ønsker?
18. Hva ville du gjort annerledes dersom du ledet alene?

