



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

Helhetlig ledelse > leder + leder

- Når summen av delene blir noe mer

Synnøve Henriksen Bøifot

BE320E

MBA Bodø



Forord

Jeg er student ved Universitetet i Nordland, MBA, ved siden av min jobb i HR-teamet hos Fylkesmannen i Nordland.

Å skrive en masteroppgave om helhetlig ledelse har vært en veldig interessant tur å begi seg ut på, samtidig som det har vært et krevende terreng å bevege seg i. Stien viste seg å være dårlig tråkket opp, og det var ingen røde T-merker som kunne vise vei til målet.

Læringskurven har vært bratt, men alle som har gått opp et høyt fjell vet hvor fantastisk det føles når man endelig når til topps! Hvor høy den toppen jeg står på nå *faktisk* er vet jeg ikke, men jeg har i alle fall nådd målet med å skrive en masteroppgave som har lært meg mye.

Først vil jeg takke informantene som har stilt opp, delt ærlig av sin kunnskap og tatt seg tid til å bidra. De viste meg startpunktet for turen, pakket sekken min full av informasjon og gav meg et godt utgangspunkt. Uten dem – ingen undersøkelse, så tusen takk!

Min veileder Tom Karp fortjener også en stor takk. På vei mot målet har han gitt konstruktive og konkrete innspill hele veien, pekt på mulige veivalg, utfordret og dyttet meg videre.

Dessuten har han gitt noe annet verdifullt: Oppmuntring og tro på at jeg kunne klare turen!

Kollegaer, venner og familie som har stått langs stien og heiet på meg fortjener også takk. De har minnet meg på å holde stø kurs, gitt meg små pauser og dyttet meg videre når jeg har trengt det. Det har vært uvurderlig!

Til sist vil jeg takke Oda, Even og Erik som har utvist stor grad av tålmodighet mens jeg har vært «borte». Tusen takk til dere!

Bodø, 27.11.2015

Synnøve Henriksen Bøifot

Sammendrag

Jeg har i denne studien undersøkt om utvidet ledergruppe (embetsledelse, direktører og underdirektører) hos Fylkesmannen i Nordland utøver helhetlig ledelse. Problemstillingen belyses gjennom kvalitative intervjuer med 12 av 15 underdirektører. Utgangspunktet for studien var lederutviklingsprogrammet «Helhetlig ledelse» som Fylkesmannen i Nordland gjennomførte i tidsrommet 2013 - 2014, samt at Kommunal- og moderniseringsdepartementet i sitt embetsoppdrag uttaler at Fylkesmannsembetene skal preges av et tydelig, helhetlig og strategisk lederskap.

Studien avdekker at til tross for at helhetlig ledelse er et begrep som brukes i mange ulike sammenhenger finnes det ingen tydelig avklaring av, eller felles forståelse for, innholdet i begrepet.

Funnene viser at selv om det er økning i fokus på ledelse og det utøves god ledelse hos Fylkesmannen i Nordland i dag, kan man ikke si at det utøves helhetlig ledelse. Konklusjonen trekkes med bakgrunn i de fem hovedfunnene:

1. Informantene i studien har ikke en felles forståelse av hva som ligger i begrepet helhetlig ledelse
2. Embetsledelsen, direktørene og underdirektørene har ikke felles møteplasser
3. Det viktigste utbyttet av det avsluttede lederutviklingsprogrammet var å komme sammen, ha tid til refleksjon og bevisstgjøring i lederrollen
4. Fylkesmannen i Nordland er preget av «silotenkning» og lite ledersamarbeid på tvers av avdelingsgrensene
5. Ansvar for egenutvikling som leder er overlatt til den enkelte underdirektør

Drøftingen av funnene gjøres i lys av teorier om lederutvikling, ledelse og organisasjonskultur.

Det som anses som kjerneutfordringen i studien er funn nummer 2 – manglende felles møteplasser. Dette påvirker etter all sannsynlighet alle de øvrige funnene og er derfor essensielt å få på plass dersom det er ønskelig at det skal tas et felles ansvar for ledelsen av hele embetet – helhetlig ledelse.

Innholdsfortegnelse

.....	0
Sammendrag.....	ii
Innholdsfortegnelse.....	iii
<i>1. Innledning</i>	1
1.1 Presentasjon av tema.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avgrensning.....	3
1.4 Begrepsavklaring.....	4
1.5 Fylkesmannen i Nordland.....	5
1.6 Bakgrunn for begrepet helhetlig ledelse.....	8
1.7 Oppgavens oppbygging.....	10
<i>2. Metode</i>	11
2.1 Forskningsstrategi.....	11
2.2 Forskningsdesign.....	11
2.3 Datainnsamling.....	14
2.4 Analyse.....	15
2.5 Datakvalitet.....	17
2.6 Etske vurderinger.....	19
<i>3. Sammendrag empiri</i>	21
<i>4. Teori</i>	27
4.1 Innledning.....	27
4.2 Helhetlig ledelse.....	28
4.3 Ledelse.....	30
4.4 Verdibaserte ledelse.....	30
4.5 Transformasjonsledelse.....	31
4.6 Relasjonsledelse.....	32
4.7 Living leadership – hva ledere gjør «i virkeligheten».....	33
4.8 Lederutvikling.....	33
4.9 Læringsteori.....	35
4.10 Refleksjon.....	36
4.11 Coaching.....	37
4.12 Jungs type index (JTI).....	38
4.13 Organisasjonskultur.....	38
<i>5. Drøfting av funn</i>	41
5.1 Hva er helhetlig ledelse?.....	41
5.2 Ledelse – en ensom jobb?.....	46
5.3 Lederutviklingsprogram – hva er det godt for?.....	56
5.4 En silo her, og en silo der.....	61
5.5 Egenutvikling på egen hånd.....	70
5.6 Oppsummering.....	75
<i>6. Konklusjon</i>	78
Litteraturliste.....	79
Vedlegg.....	83

1. Innledning

1.1 Presentasjon av tema

I november 2014 ble Fylkesmannen i Nordlands lederplakat avduket av fylkesmann Hill-Marta Solberg. Dette skjedde på siste samling av lederutviklingsprogrammet «Helhetlig ledelse», et lederprogram for embetsledelsen, direktørene og underdirektørene (utvidet ledergruppe) hos Fylkesmannen i Nordland. Lederplakaten (vedlegg 5) hadde blitt til gjennom programmet, som gikk over 18 måneder.

Denne siste samlingen gikk over én dag og temaet var relasjonell ledelse. Foredragsholderen var dyktig og deltakerne virket fornøyde, så jeg konkluderte med at dagen – og programmet – hadde vært vellykket.

Noen dager etter samlingen begynte jeg å reflektere over hva deltakerne satt igjen med etter å ha deltatt på lederutviklingsprogrammet, og om min konklusjon var korrekt. Hadde lederne tenkt på at arbeidet med lederutvikling ikke er slutt selv om programmet var avsluttet? Det å utvikle seg som leder må de fortsette med hver dag så lenge de velger å være ledere. Hva hadde de lært? Og hva kom de egentlig til å ta i bruk av det de hadde lært? Og ikke minst: Hadde vi kommet nærmere målet om en mer helhetlig ledelse av embetet?

Professor ved Handelshøyskolen BI, Jan Ketil Arnulf, sier følgende: «*Norske bedrifter investerer store summer i lederutvikling. De færreste vet hva de får igjen. Det brukes mye penger på tiltak som ikke virker*» (2008). Han hevder dessuten at svært få ressurser brukes til å evaluere de ulike tiltakene.

Tema for min oppgave er helhetlig ledelse og lederutvikling. Paradoksalt nok er det forsket og skrevet mye om det å være leder, mens lederutvikling er en prosess som i mye mindre grad er forstått og beskrevet (Haaland og Dale 2005).

Helhetlig ledelse som fenomen er på sin side *enda* mindre forstått og beskrevet enn lederutvikling. Dette ble klart for meg mens jeg jobbet med denne studien. Jeg startet med å lure på om Fylkesmannen i Nordland utøver helhetlig ledelse, og om underdirektørene har et klart bilde av hva det er. Så ble det gradvis tydelig for meg at kanskje *ingen* har en tydelig forståelse av hva som ligger i begrepet!

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i min opprinnelige nysgjerrighet omkring virkningen av lederutviklingsprogrammet og helhetlig ledelse er min problemstilling som følger:

Utøver utvidet ledergruppe hos Fylkesmannen i Nordland helhetlig ledelse?

Med dette søker jeg å avklare hva underdirektørene legger i begrepet helhetlig ledelse, om det finnes en felles forståelse. Jeg vil også se problemstillingen i sammenheng med lederutviklingsprogrammet, og hvordan det har bidratt med hensyn til forståelse og utøvelse av helhetlig ledelse i embetet. Sentralt er også forholdet underdirektørene har til utvidet ledergruppe.

1.3 Avgrensning

1.3.1 Ledelse vs administrasjon

En del litteratur om ledelse skiller mellom management (styring) og leadership (ledelse).

Yukl (2013) skriver i sin bok "Leadership in organizations" om hva som hevdes å skille disse to. Styrere fokuserer på stabilitet, effektivitet, resultater på kort sikt og de er lite risikovillige. De er opptatt av hvordan få ting gjort, og hvordan få de ansatte til å yte mer og bedre. Ledere på den andre siden, er opptatt av tilpasningsdyktighet, innovasjon, langtidsperspektiv, strategier og de bryr seg om økonomiske resultater så vel som medarbeiderne og hva som betyr noe for dem. Dette er et teoretisk skille, og Yukl skriver at forskning ikke støtter en slik kategorisering.

Mintzberg (2013) uttrykker også motstand og skepsis mot dette skillet, og sier at det er mulig på det teoretiske planet, men ikke i virkeligheten. Han spør retorisk om noen ville like å bli styrt av en som ikke leder, eller ledes av en som ikke styrer. Han skriver (2013:8): "*Insted of distinguishing leaders from managers, we should be seeing managers as leaders, and leadership as management practiced well*".

Tian Sørhaug (2010) beskriver dette slik: «*Styring uten ledelse vet ikke hvor den skal, og ledelse uten styring kommer ikke noen vei*».

Med bakgrunn i det ovennevnte har jeg valgt ikke å skille mellom styring og ledelse når det gjelder empirien og det teoretiske og forskningsmessige grunnlaget.

1.3.2 Lederutvikling vs lederskapsutvikling

Day (2000) er en av dem som skiller mellom lederutvikling og lederskapsutvikling. Med lederutvikling menes utvikling av lederen, eksempelvis personlighet, rolle, ferdigheter, mens med lederskapsutvikling siktes det til et større perspektiv, av fellesskapet og prosessen med å lede – utvikling av lederen i relasjon til omgivelsene. Han skisserer forskjellen på disse to med å si at lederutvikling fokuserer på humankapitalen, mens lederskapsutvikling fokuserer på den sosiale kapitalen. Han understreker også at det er viktig å se disse to i sammenheng, og utvikle begge. På norsk er det ikke vanlig å nyansere begrepene, og jeg har derfor ikke lagt stor vekt på å skille disse i studien.

1.3.2 Relasjonsledelse

I det videre vil det komme frem at en forståelse av helhetlig ledelse kan inneholde blant annet elementene relasjonsledelse, administrasjon, styring og strategi. For fylkesmannsembetene dreier det seg også om helhetsperspektiv i sektoroppgavene. I denne studien fokuseres det på relasjonsledelse, altså den delen av ledelsesoppgaven som handler om det relasjonelle forholdet mellom leder og medarbeider. Det er også dette som hadde hovedfokus gjennom lederutviklingsprogrammet.

1.3.3 Organisasjonsstruktur

«Begrepet «formell organisasjonsstruktur» viser til formelt vedtatt arbeidsdeling ... fordeling av autoritet som bestemmer hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal gjøres, og systemer for styring koordinering og kontroll av arbeidet som utføres i organisasjonen» (Jacobsen og Thorsvik 2008:65). Som empirien i det videre vil vise kunne det vært et aktuelt tema å se på organisasjonsstrukturen og hvorvidt det er momenter innenfor denne som burde vurderes. Jeg kommer litt inn på dette i forbindelse med rolleavklaring og rapportering, men har for øvrig valgt ikke å gå dypere i temaet organisasjonsstruktur.

1.4 Begrepsavklaring

Arena for lederfellesskap: Treffpunkt for noen eller alle lederne. Dette vil i hovedsak være utvidet ledermøte, men kan også være ledermøte på avdelingen, refleksjonsgruppe eller annet.

Embetet: Hele organisasjonen Fylkesmannen i Nordland

Embetsledelsen: Fylkesmann og assisterende fylkesmann

Fylkesmannen og fylkesmannen: Fylkesmannen (stor F) er embetet, mens fylkesmannen (liten f) er fylkesmannen personlig (Hill-Marta Solberg)

Ledergruppen/direktørgruppen: Embetsledelsen og direktørene ved embetet

Lederutviklingsprogrammet: Lederutviklingsprogrammet «Helhetlig ledelse» som gikk fra 2013 – 2014. Dette var for alle lederne i embetet. Se ytterligere presentasjon i kapittel 1.5, Fylkesmannen i Nordland.

Refleksjonsgrupper: Coachinggrupper som var en del av lederutviklingsprogrammet. Noen grupper var sammensatt av reelle ledergrupper fra avdelingene, andre var satt sammen av ledere fra flere avdelinger

Seksjonsleder: Underdirektør som er leder for en seksjon

Utvidet ledergruppe: Alle lederne hos Fylkesmannen i Nordland; embetsledelsen, direktørene, underdirektørene

Utvidet ledermøte: Ledermøte for utvidet ledergruppe

1.5 Fylkesmannen i Nordland

Fylkesmannsembetet har historie helt tilbake til amtmennenes tid, den første amtmannsinstruksen ble signert av Kong Fredrik 3. i 1662. Amtmennene hadde et dobbelt ansvar. De skulle, som Fylkesmannen gjør i dag, representere statsmakten og være en kanal for styringssignaler ovenfra og ned. Samtidig skulle amtmannen fremme interessene til sitt eget distrikt. I 1918 ble amtmennene gitt navnet fylkesmenn. Fylkesmannen er Kongen og regjeringens representant i fylket, det viktigste bindeleddet mellom sentrale statlige myndigheter og kommunene.

Fylkesmannen har gradvis blitt satt sammen til det embetet man kjenner i dag:

I 1982 ble det opprettet miljøvernavdelinger i fylkesmannsembetene, i 1993 ble fylkeslandbrukskontorene egne avdelinger, og i 2003 ble fylkeslegene og utdanningsdirektørene en del av embetene. I 2013 ble Fylkesmannen lokal vergemålsmyndighet. Det siste tilskuddet til embetene kom i 2014, da reindriftsmyndigheten ble tillagt fylkesmannsembetene.

Fylkesmannen er et regionalt forvaltningsorgan for ulike statlige sektorer, der de ulike sektorinteressene i enkelte tilfeller kan stå i motsetning og/eller spenningsforhold til hverandre. Embetet er også i skjæringspunktet for andre forhold, eksempelvis lokalt folkestyre versus nasjonale mål, spesialisering versus samordning og helhet.

Fylkesmannen i Nordland har følgende hovedmål:

- Være bindeledd og samordner mellom stat, kommune og innbyggere
- Utøve myndighet, rettssikkerhets- og kontrollfunksjon
- Stimulere til fornyings- og utviklingsvirksomhet lokalt og regionalt

Disse målene skal nås gjennom følgende hovedstrategier:

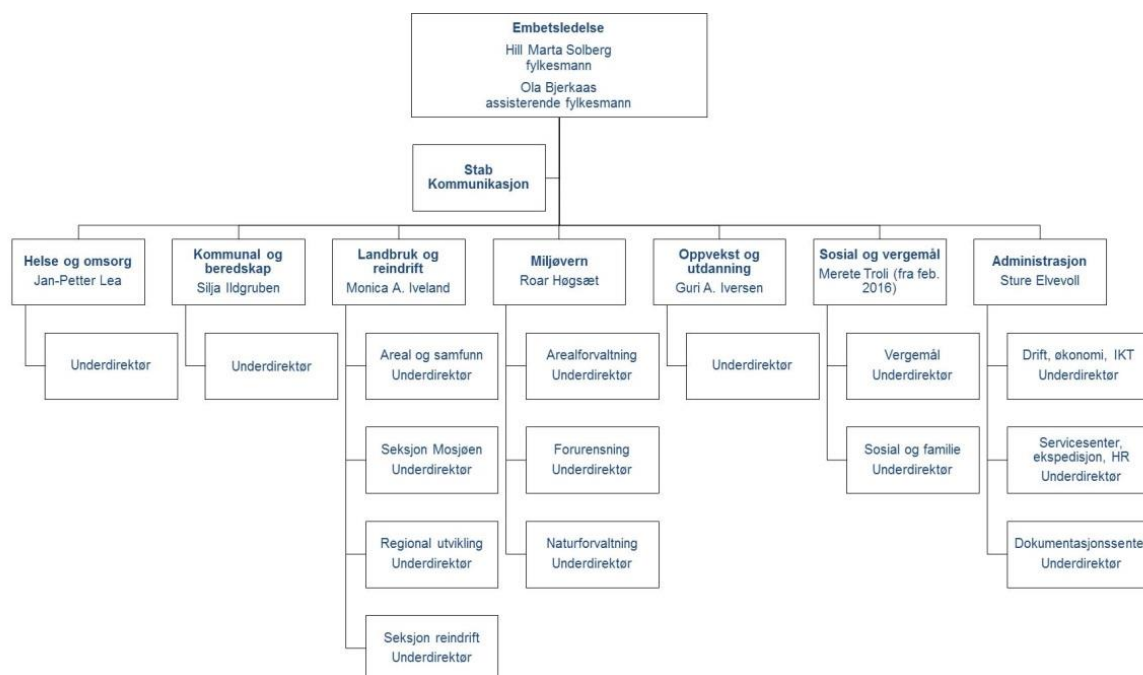
- Formidle og iverksette nasjonale mål med nordlandsdialekt
- Bidra til robuste nordlandskommuner
- Ivareta rettssikkerhet
- Være pådriver for fornying og utvikling
- Være Nordlands trompet

Fylkesmannen i Nordland jobber ut fra visjonen «*virker til Nordlands beste*», og med verdiene respekt, redelighet og rettferdighet.

Hill-Marta Solberg er fylkesmann i Nordland. Sammen med assisterende fylkesmann Ola Bjerkaas utgjør hun embetsledelsen. Embetet har sju avdelinger med ca. 185 medarbeidere. De fleste av disse har sitt daglige virke i Bodø, mens noen jobber på kontorer i Mosjøen, Saltdal og Fauske. I tillegg er det tre nasjonalparkforvaltere som sitter spredt i fylket.

Fylkesmannsembetene er statlige forvaltningsorganer som får oppdrag fra 11 departementer, 9 direktorater, samt sentrale tilsyn. Oppgaveporteføljen er svært stor - over 300 resultatområder. Det overordnede departementet er KMD.

1.5.1 Ledelse hos Fylkesmannen i Nordland



Fylkesmannen i Nordland er organisert med fylkesmann og assisterende fylkesmann i embetsledelsen, og sju direktører som rapporterer direkte til disse. De sju avdelingene er organisert ulikt – tre avdelinger har én underdirektør og ingen seksjoner, mens fire avdelinger er seksjonert, med en underdirektør som leder for hver seksjon.

I 2010 gjennomførte Fornyings-, administrasjons-, og kirke departementet (heretter FAD) et lederutviklingsprogram for direktørene i alle fylkesmannsembetene. Sentralt i dette programmet var utvikling av den enkelte leders bevissthet, holdninger, kunnskaper og ferdigheter i lederrollen. I tillegg skulle programmet fremme kommunikasjon, læring og samarbeid mellom lederne ved det enkelte embete. I følge FAD¹ ble en viktig effekt av programmet at embetene i sterkere grad etablerte samarbeid og erfaringsutveksling på tvers, samtidig som de påpeker at det fortsatt er et utnyttet potensial for læring internt i det enkelte embete og mellom embeter.

I tildelingsbrevet for 2013 sto det følgende: «Fylkesmannen skal særlig vurdere om arbeidet med lederutvikling i 2013 også skal omfatte mellomledere. Læring og erfaringsutveksling på tvers innad i embetet og mellom embetene skal fortsatt stå sentralt på dagsorden».

¹ «Fylkesmannen – utvikling og utfordring»

Med bakgrunn i dette iverksatte Fylkesmannen i Nordland i 2013 lederutviklingsprogrammet «Helhetlig ledelse» for alle lederne i embetet, både embetsledelsen, direktørene og underdirektørene (utvidet ledergruppe). Programmet ble utarbeidet av embetsledelsen og HR-teamet, og pågikk i perioden juni 2013 – november 2014. Det besto av tre todagers samlinger og én dagssamling. I tillegg var det to halvdagsmøter med opplæring og diskusjoner om rutiner og regelverk, samt refleksjonsgrupper (coachinggrupper) omtrent hver sjettede uke. Refleksjonsgruppene omfattet ikke alle lederne, da noen valgte å ikke delta i denne delen av lederutviklingsprogrammet. Se program i vedlegg 1. Etter november 2014 har det ikke blitt gjennomført felles samlinger eller utviklingstiltak for alle lederne i embetet, men det er planlagt en samling for samtlige ledere i desember 2015.

I 2008 ga FAD ut «Plattform for ledelse i staten», et dokument som ga basis, rammer og prinsipper for lederskap i staten. I 2014 utarbeidet KMD Lederplakaten «God ledelse i staten» som skulle utfylle denne plattformen (se vedlegg 2). Lederplakaten er en del av «Program for bedre styring og ledelse i staten 2014 - 2017», hvor ledelse er et av fem innsatsområder. Programmet skal gjøre forvaltningen mer resultatorientert og gjennomføringskraftig. Primærmålgruppen for programmet er ledere i departementene og underliggende statlige virksomheter.

1.6 Bakgrunn for begrepet helhetlig ledelse

Som nevnt i kapittel 1.1 «Presentasjon av tema» kan det synes som om ingen har en klar forståelse av innholdet i begrepet helhetlig ledelse. Jeg redegjør i det følgende for bruken av begrepet hos Fylkesmannen i Nordland og oppdragsgivere.

I dokumentet «Fylkesmannsrollen, utvikling og utfordring» bruker FAD begrepet helhetlig ledelse (2012:14): «*Fylkesmannen må utøve helhetlig og strategisk ledelse og være særlig engasjert i å klargjøre embetets visjoner, mål og strategi*».

Også i «Embetsoppdrag for Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2015» står det følgende under resultatområde 60 Ledelse, virksomhetsstyring og administrasjon:

60.1 – Helhetlig ledelse

Målsetting:

Fylkesmannsembetene kjennetegnes ved et tydelig, helhetlig og strategisk lederskap som sikrer måloppnåelse gjennom en effektiv og faglig god oppgaveløsning i embetet. Alle tilgjengelige ressurser hos Fylkesmannen bidrar samlet til å oppfylle embetets visjon, mål og strategier.

Fylkesmannen skal i årsrapporten for 2015 redegjøre for hvilke tiltak ledelsen vurderer som de viktigste for å sikre utvikling, helhetlig og strategisk ledelse i embetet i 2015.

KMD har muntlig gitt en nærmere forklaring på hva de legger til grunn når de bruker uttrykket helhetlig ledelse. De beskriver at begrepet har bakgrunn i "Plattform for ledelse i staten" fra 2008 som nå er utfylt av lederplakaten for staten «God ledelse i staten» (vedlegg 2) med alle sine ulike elementer knyttet til ledelse. Etersom Fylkesmannen har en særegen organisering, ønsker departementet å få til synergieffekter, sikre helhetlig planlegging og risikostyring, få til samarbeid på tvers og se ressurser og oppgaver i en sammenheng.

Etter å ha gjennomgått både «Plattform for ledelse i staten» og lederplakaten «God ledelse i staten» har jeg fortsatt til gode å finne en tydelig forklaring på hva som menes med helhetlig ledelse. Kanskje er det alle de fem elementene som utgjør lederplakaten for staten (vedlegg 2).

Hos Fylkesmannen i Nordland er det nylig utarbeidet et utkast til forståelse av begrepet helhetlig ledelse, som skal jobbes videre med i utvidet ledergruppe:

Helhetlig ledelse skal balansere relasjonsledelse, administrasjon, styring, strategi og utvikling på tre nivå hos Fylkesmannen i Nordland; embetsnivå, avdelingsnivå og individuelt nivå. Der formålet er å på best mulig måte innfri embetsoppdraget.

Ledere på alle nivåer har en felles forståelse av de ulike lederrollene og en felles oppfattelse av hvordan ledelse skal utøves i embetet. Med helhetlig ledelse er embetsoppdraget et felles ansvar, og som leder hos Fylkesmannen i Nordland har du medansvar for ledelse av hele embetet, ikke bare for egen avdeling eller seksjon. I tillegg eksisterer en felles forståelse for embetets mål, strategi, visjon og verdier.

En god organisasjonskultur og praktisering av helhetlig ledelse kjennetegnes ved en enighet om hva som er akseptert praksis – «sånn gjør vi det hos oss».

For at vi skal kunne si at vi utøver helhetlig ledelse, er det avgjørende at innholdet i begrepet er forankret i hele utvidet ledergruppe. Det er derfor et avgjørende virkemiddel å ha felles møtepunkter.

Det er en målsetning at resultatet av å drive lederutvikling, lederopplæring og ledernetverk hos Fylkesmannen i Nordland fører til at det utøves helhetlig ledelse i embetet. Målet er at den enkelte leder har trygghet i utøvelsen av sitt lederskap og er en del av et inkluderende og utviklende lederfellesskap.

Som dette viser, skal helhetlig ledelse hos Fylkesmannen i Nordland være et resultat av lederutvikling, lederopplæring og ledernetverk.

1.7 Oppgavens oppbygging

I kapittel 1 har jeg redegjort for bakgrunnen for at jeg har valgt å gjøre denne undersøkelsen knyttet til lederutvikling og helhetlig ledelse. Jeg beskriver problemstillingen og gir en presentasjon av Fylkesmannen i Nordland.

Kapittel 2, metodekapittelet, består av en beskrivelse av hvilke metodiske valg som er gjort i forbindelse med studien, hvordan empirien har blitt samlet inn og analysert, samt vurderinger av datakvaliteten og etiske vurderinger.

I kapittel 3 følger et sammendrag av empirien, først i form av en tabell som viser hovedfunnene, og deretter i form av redegjørelse for besvarelsene på en del av spørsmålene som ble stilt i intervjuene.

Kapittel 4 består av det teoretiske grunnlaget for drøftingen. Jeg legger der frem teorier som er relevante i forhold til det som kom frem gjennom intervjuene.

Kapittel 5 består av drøftinger av de fem hovedfunnene opp mot teorien som presenteres i kapittel 4, med utstrakt bruk av sitater fra intervjuene. Jeg avslutter med en kort oppsummering av drøftingen, samt kritikk av studien.

Avslutningsvis følger konklusjonen, med forslag til videre forskning som kan bidra til ytterligere forståelse for temaet i studien. Til sist følger litteraturliste og vedlegg.

2. Metode

I det følgende redegjør jeg for den metodiske tilnærmingen jeg har benyttet. Valgene er gjort med bakgrunn i min problemstilling som kan sies å være dels beskrivende (*Utøver utvidet ledergruppe hos Fylkesmannen i Nordland helhetlig ledelse?*) og dels eksplorerende i form av avklaringene jeg søker å få gjennom problemstillingen (begrepet helhetlig ledelse, forholdet til utvidet ledergruppe mv.).

2.1 Forskningsstrategi

Denne studien er et empiridrevet studium, og jeg har brukt en induktiv tilnærming. En slik tilnærming har vært helt nødvendig ettersom jeg jobber med en størrelse som er lite definert – helhetlig ledelse. Med andre ord er det *empirien som har vært styrende* og med bakgrunn i den søker jeg å finne teoretiske forklaringsmodeller på funnene jeg har gjort.

Et empiridrevet studium vil si at jeg har samlet inn empiri med så åpent sinn som mulig, og med bevisst åpenhet for ny informasjon som kan fremkomme. Denne strategien krever blant annet at jeg må legge til side mye av min forhåndskunnskap omkring temaer som berøres. Med et induktivt design har jeg gått i dybden, samlet inn relevant informasjon og deretter systematisert denne. Metoden omtales som «fra empiri til teori», men man trenger ikke nødvendigvis å sikte mot ny teoriutvikling.

Induktivt design kjennetegnes også av en nærhet til enhetene eller fenomenet som skal forskes på. Motstykket til denne nærheten er en tanke om å eliminere forskerens effekt på studiene ved å ha distanse.

Undersøkelsen er også knyttet til hermeneutikk eller fortolkningsbasert tilnærming. Dette handler om at generelle lover ikke finnes, at det ikke finnes en objektiv sosial virkelighet – kun ulike forståelser av virkeligheten, og man ønsker å samle inn data om informantenes egen forståelse.

2.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet for denne undersøkelsen er kvalitativt. Dette har jeg valgt fordi jeg har hatt et ønske om å undersøke underdirektørenes forståelse for og utøvelse av helhetlig ledelse, og hvordan lederutviklingsprogrammet har bidratt eller ikke bidratt i den sammenhengen. For å kunne få en dypere forståelse av dette fenomenet og den enkeltes opplevelse, har jeg vært

avhengig av å snakke inngående med informantene. Et kvantitativt design med spørreskjema ville derfor evt. vært et supplement, som en del av en metodisk bredde. Av kapasitetsmessige årsaker har jeg kun benyttet kvalitativt design.

«Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig» (Johannessen et al 2010:32).

Undersøkelsen er et casestudium: *«The case study looks in depth at one, or a small number of, organizations, events, or individuals, generally over time» (Easterby-Smith 2008:97).*

Et casestudium dreier seg altså om ett eller noen få tilfeller som studeres. Casestudier egner seg for å få en dypere forståelse av en spesiell hendelse eller dersom man ønsker å utvikle teorier og finne ny informasjon som ikke var kjent på forhånd. Casestudier kan lede til hypoteser som kan testes i videre studier.

Undersøkelsesdesignet har vært intensivt. Jeg har gått i dybden og forsøkt å avdekke så mange variabler, nyanser og detaljer som mulig rundt problemstillingen.

Designet på denne studien er dels beskrivende og dels eksplorerende. Undersøkelsen ble gjort i form av en tverrsnittstudie, altså en måte å undersøke situasjonen på et gitt tidspunkt. I og med at studien berører utvikling av ledere ville det trolig vært ideelt å gjøre en panelundersøkelse, altså en undersøkelse som studerer enheter over tid, og som dermed kunne si noe om utviklingen. Av ressursmessige årsaker var ikke dette et alternativ.

Imidlertid kan et retrospektivt design være et alternativ for å se på utviklingen hos lederne fra før lederutviklingsprogrammet startet og frem til i dag. Det retrospektive designet argumenterer med at mennesker kan huske tilbake i tid og derfor være i stand til å gi et bilde av tilstanden på et tidligere tidspunkt.

Dette designet har en rekke fallgruver: For det første kan det være vanskelig å huske tilbake, og dessuten husker man noen hendelser bedre enn andre. I tillegg kan det eksistere en erindringsforskyvning – altså at fortidens hendelser sees i et mer eller mindre positivt lys enn det gjorde på hendestidspunktet. Til slutt er det ikke uvanlig å etterrasjonalisere, altså at man med «fasiten i hånden» og i etterpåklokskapens lys gir hendelsen en rasjonell forklaring. Disse faktorene er viktige å ta med i betraktningen når man analyserer dataene. Noen av spørsmålene i min undersøkelse bærer med seg det retrospektive, i form av at jeg ba

informantene tenke tilbake på hvordan enkelte ting var før de startet på lederutviklingsprogrammet for så å sammenligne dette med dagens situasjon.

Det er både fordeler og ulemper med ulike forskningsdesign, og det kan kanskje hevdes at fordelene også kan betegnes som ulemper.

Blant fordelene med kvalitative design kan det nevnes at de er fleksible, åpne og ikke regelbundet. Det er også i utgangspunktet lett å innhente tilleggsinformasjon ved behov. Ulemper med dette designet kan være at det er ressurskrevende, det blir ofte svært mye data som ikke har en gitt struktur, samt at muligheten for generalisering ofte er mindre enn ved kvantitative design.

Forskningsdesignet jeg har skissert over kan oppsummeres ved denne metaforen beskrevet av Michael G. Pratt (2012:318):

A man approaches a second man in a parking lot. The second man is looking for something on the ground under a lamppost.

First man: Can I help you?

Second man: I've lost my keys

First man: Where did you lose them?

Second man: In the bushes (He points off to the distance)

First man: Then why are you looking here?

Second man: Because there are no lights by the bushes

Poenget til Pratt med denne lille historien, er at ledelsesforskning ofte foregår der hvor det er lettest å se, og ikke der hvor nøkkelen er.

Om forskningsdesign hvor man observerer og snakker inngående med ledere skriver han at det er tidkrevende og til tider uoversiktlig, det kan føles som at man leter etter nøkler under en busk som ikke er opplyst, og du vet aldri hva du kan finne. Imidlertid hevder han at sjansen for suksess, for å finne noe av interesse, er større med denne fremgangsmåten enn med en metode preget av mer distanse.

2.3 Datainnsamling

2.3.1 Valg av respondenter

Hos Fylkesmannen i Nordland er det 15 underdirektører, som samtlige har deltatt på lederutviklingsprogrammet.

Jeg har valgt å fokusere på underdirektørene av flere årsaker: Arbeidet med å utarbeide lederutviklingsprogrammet startet som et lederutviklingstilbud til underdirektørene, ettersom flere av direktørene allerede hadde deltatt på lederutviklingsprogrammet i regi av FAD på et tidligere tidspunkt.

Imidlertid ble det tidlig i prosessen klart at det var et mål med programmet å arbeide mot mer helhetlig ledelse i embetet, og da var det viktig å ha med hele utvidet ledergruppe – altså både underdirektører, direktører og embetsledelsen. I tillegg er det underdirektørene som har personalansvar for hovedtyngden av medarbeiderne i embetet, og dette er også en grunn til at jeg har valgt å fokusere på dem.

Underdirektørene hos Fylkesmannen i Nordland har svært variert fagbakgrunn, ulik grad av ledererfaring og formell lederutdanning. De er i aldersgruppen 38 – 62 år. Det er også variasjon i organisering, ettersom to av lederne befinner seg utenfor hovedkontoret i Bodø (Mosjøen og Fauske). Med få unntak er alle underdirektørene lokalisert på samme sted som sine medarbeidere.

Ved utvelgelsen av informanter ble det besluttet at alle underdirektørene skulle få muligheten til å delta. Samtlige mottok derfor invitasjon til intervju (vedlegg 3). 12 av underdirektørene sa seg villige til å bli intervjuet, fire kvinner og åtte menn. Denne kjønnsfordelingen er relativt representativ for underdirektørgruppen som helhet, hvor det er seks kvinner og ni menn. Det var også god spredning i alder, erfaring og formell lederbakgrunn hos informantene.

2.3.2 Intervjuene

Jeg gjorde individuelle, åpne, semistrukturerte intervjuer med utgangspunkt i en intervjuguide (vedlegg 4). Guiden var tematisert, og det var ikke et selvstendig poeng å gå gjennom alle spørsmålene, men å være innom alle tema. Da hadde jeg muligheten til å følge opp spesielt interessante momenter som kom frem i intervjuet.

Intervjuene ble avtalt med informantene i god tid på forhånd, og ble foretatt i perioden 27. mai 2015 – 28. juli 2015, altså i overkant av seks måneder etter avsluttet lederutviklingsprogram. Intervjuene foregikk på et møterom, slik at muligheten for forstyrrelser ble minimert. 11 av 12 intervjuer ble tatt opp med lyd, og så transkribert samme dag. Alle de 11 informantene samtykket i lydopptak, og dette ble slettet etter at intervjuet var transkribert. I det siste intervjuet ønsket ikke informanten lydopptak, så da skrev jeg fortløpende underveis, og laget utfyllende beskrivelser umiddelbart etter intervjuet. Samtlige informanter fikk tilsendt sitt eget transkriberte intervju pr. epost.

Å ta opp lyd og deretter transkribere var en veldig tidkrevende prosess, og det ga svært mye råtekst til slutt. Imidlertid mener jeg at fordelene var større enn ulempene, da jeg fikk helt nøyaktige sitater på denne måten, samt at jeg fikk anledning til å repetere intervjuet mens jeg transkriberte det. Dette ga meg en «nærkontakt» med empirien. I tillegg kunne jeg konsentrere meg fullt og helt om informanten og intervjuet da dette pågikk, uten å måtte skrive samtidig.

2.3.3 Sekundærdata

Jeg har også tilgang på medarbeiderundersøkelsen som ble foretatt før oppstart av lederutviklingsprogrammet, samt en tilsvarende medarbeiderundersøkelse som ble foretatt helt mot slutten av lederutviklingsprogrammet. Dette er sekundærdata som jeg har undersøkt for å se om den kan være med på å kaste lys over problemstillingen.

I tillegg har jeg benyttet meg av en masteroppgave som nylig har blitt skrevet om verdibasert ledelse hos Fylkesmannen i Nordland².

Til sist har jeg benyttet evalueringsskjemaene som ble besvart etter endt lederutviklingsprogram i 2014, både som informasjonskilde og som inspirasjonskilde til intervjuguiden.

2.4 Analyse

Jeg vil i det følgende beskrive hvordan jeg har analysert dataene. Analysemetoden er hentet fra Jacobsen (2003) med inspirasjon fra Easterby-Smith et al (2008).

² «Verdienes verdi», Øyvind Nilsen og Hilde Alvenes 2015

I en kvalitativ analyse er det viktig å få frem mangfold og nyanser i ulike perspektiver. Samtidig vil mengden informasjon være svært stor, og det er derfor viktig å få redusert denne. Som Easterby-Smith et al (2008:178) skriver: «*At this stage desperation may begin to set in. There is usually so much rich data that trying to make sense of it seems an impossible task*».

Forenklet sagt dreier analyseprosessen seg om tre steg (Jacobsen 2003), og det er denne jeg har tatt utgangspunkt i:

1. Beskrive – detaljerte og nyanserte beskrivelser av data
2. Systematisere og kategorisere – reduksjon og sortering av datamaterialet
3. Sammenbinde – fortolke data, lete etter meninger, sammenhenger og årsaker

Ved analysering av dataene har jeg vært inspirert av hermeneutikk. Denne retningen sier at alt må forstås ut fra sin sammenheng, og at virkeligheten konstrueres og oppfattes ulikt. Jeg har vært ute etter informantenes oppfatning og synspunkter. Informasjonen som fremkom i intervjuene ble tolket og analysert av meg, og en slik tolkning og analyse vil nødvendigvis farges av mine mentale modeller av verden. Bevissthet om dette kan redusere min farging av informasjonen, men å eliminere dette helt er ikke mulig. Både når det gjelder skriftlig og muntlig informasjon finnes det trolig ikke én enkelt og korrekt måte å forstå dette på, da forståelsen vil avhenge av sammenhengen (Easterby-Smith et al 2008).

Kathy Charmaz (referert i Easterby-Smith et al 2008:102) skriver: «*The viewer creates the data and ensuing analysis through interaction with the viewed*». Min forståelse av dette er nettopp at den som intervjuer (eller observerer) bidrar, gjennom egen forståelse, til hvordan dataene og de påfølgende analysene blir.

En annen inspirasjonskilde for analysen har vært grounded theory, eller grounded analysis som Easterby-Smith et al (ibid) omtaler det som. Denne ble utviklet av Glaser og Strauss i 1967. Den har fått ulike retninger, da de to grunnleggerne av teorien hadde ulikt syn på enkelte deler. Eksempelvis mente Glaser at forskeren skulle begynne uten nærmere forutsetninger og la idéene springe ut fra dataene, mens Strauss mente at man skulle gjøre seg kjent med tidligere forskning på området og bruke mer rigide metoder for å gi dataene mening. Easterby-Smith et al (ibid) bekrefter at grounded analysis er «*difficult territory*» ettersom det ikke er én klar tilnærming til dette, som forskere enes om.

I grounded theory jakter forskeren på det som er undersøkelsesgruppens hovedanliggende/hovedutfordring og hvordan denne håndteres. Denne jakten foregår gjennom abstrahert begrepssetting, koding og konstant sammenligning av data. Det er et poeng å bygge bro mellom teori og praksis, og at begrepssettingen skal være klar og forståelig. Altså er perspektivet i grounded theory deltakerens, ikke forskerens eller fagfeltets perspektiv.

Man leter etter en kjernekategori, som uttrykker hvordan hovedutfordringen håndteres, og kjernekategoriene organiserer de andre kategoriene i datamaterialet.

Det er viktig å presisere at jeg, som nevnt, har brukt bruke grounded theory som *inspirasjonskilde* for analyse av dataene. Glaser (refert i Hjälmhult et al 2014) anslår at det vanligvis tar nærmere to år å utvikle en konseptuelt rik grounded theory, og da er det overflødig å nevne at det ikke er aktuelt å bruke metoden i sin fulle bredde.

Som beskrevet tidligere transkriberte jeg intervjuene samme dag som jeg hadde avholdt dem. Jeg leste gjennom, studerte det som hadde fremkommet og gjorde egne notater. Da alle intervjuene var avholdt laget jeg en sammenfatning av intervjuene – jeg annoterte dataene.

Deretter gikk jeg i gang med å se etter mønstre i dataene og koblet informasjonen i kategorier eller temaer. Noen av kategoriene var nokså like og omhandlet svært tilgrensende tema, og jeg valgte derfor å koble disse sammen. Jeg satt da igjen med de kategoriene eller funnene som fremsto som mest åpenbare og tydelige, og gikk deretter videre til å drøfte disse (kapittel 5).

2.5 Datakvalitet

Etter at undersøkelsen er gjennomført er det viktig å gjøre en kritisk vurdering av dataenes gyldighet og pålitelighet. Spørsmål man må stille seg er om man har fått tak i den informasjonen man ønsket, om man kan overføre funnene til andre sammenhenger, samt om man kan stole på dataene som er samlet inn.

I denne sammenhengen vil jeg understreke at idéen om at noe kan forklares riktig og objektivt og at det finnes én sannhet er forlatt av de fleste samfunnsfaglige forskere. Det nærmeste man kommer en sannhet omtales som intersubjektivitet – flere personer mener at noe er en korrekt beskrivelse (Jacobsen 2003).

Et annet moment å vurdere i forbindelse med gyldighet er om kildene gir den riktige informasjonen. Underdirektørene som ble intervjuet var kjent med formålet med studien og min rolle i arbeidet med lederutviklingsprogrammet. Det var derfor spesielt viktig å vurdere ledernes ønske om å være ærlige i intervjusituasjonen, og poengtere at dette var essensielt for undersøkelsen. Dette gjorde jeg muntlig før intervjuene, samt skriftlig i forespørselen om intervju (vedlegg 3).

Følelsen jeg satt igjen med etter intervjuene var at informantene var svært ærlige, og jeg opplevde det som en tillitserklæring. Flere av dem var meget tydelig på at de ikke kom til intervjuet med ønske om å fortelle meg det de trodde jeg ville høre, men at de kom for å dele informasjon åpent og ærlig. Flere sa også etter intervjuene at det var interessant å bli intervjuet, da det ga en mulighet til å reflektere over eget lederskap og ledersituasjonen på embetet som helhet.

Generalisering eller ekstern gyldighet handler om hvorvidt man kan overføre funnene fra undersøkelsen til en større populasjon. I kvalitative metoder er generalisering som oftest ikke hensikten, og det gjelder også for studien jeg har gjennomført. Dette er ikke ensbetydende med at funnene ikke kan gjelde for andre populasjoner, men for å kunne slå fast dette må det ytterligere undersøkelser til. Andre populasjoner eller grupper kan også dra nytte av funnene, selv om de ikke nødvendigvis kan generaliseres.

Begrepsvaliditet er sentralt når man skal måle et mer eller mindre teoretisk, vagt, uklart begrep. Det dreier seg om forholdet mellom det fenomenet som skal undersøkes og de konkrete data. Lykkes man i å operasjonalisere det man egentlig ønsker å måle på en pålitelig måte – svarer spørsmålene på det vi egentlig ønsker å finne ut? I en studie som denne er det vanskelig å gjøre en vurdering av begrepsvaliditeten, ettersom helhetlig ledelse er udefinert og upløyd mark. Det kan være en svakhet i denne studien – at begrepsvaliditeten ikke er god nok.

Også undersøkelsens pålitelighet må reflekteres over. Er det noe i selve studien som har skapt eller påvirket resultatene?

Et eksempel her er intervjuereffekt. Jeg foretok intervjuer med ledere, og som i en hvilken som helst annen samtale påvirket og formet både jeg og lederen intervjuet. I tillegg er det slik at jeg kjente lederne som ble intervjuet fra før, gjennom vår arbeidsrelasjon, og dette kan også ha vært med på å påvirke samtalen. Det er ikke mulig å gjenskape intervjuet nøyaktig, både

fordi kontekst, intervjuer og informant påvirker situasjonen, og fordi intervjuet kan ha satt i gang refleksjoner som påvirker svarene som blir gitt. Å gjenta en kvalitativ undersøkelse presist er derfor ikke mulig, men det må reflekteres over elementer som kan ha påvirket svarene.

Som nevnt ovenstående har jeg ingen grunn til å tro at jeg har fått uærlige svar, snarere tvert i mot.

2.6 Etiske vurderinger

Det er ulike etiske vurderinger som må gjøres i tilknytning til en studie som den jeg har gjort.

Hvorvidt nærhet eller distanse er det beste i et forskningsopplegg diskuteres. I et forskningsdesign som mitt, med mål om en dypere forståelse og fortolkning, er nærhet naturlig og nødvendig. Likevel er det viktig å reflektere kritisk over hvordan min åpenbare nærhet til temaet og intervjuobjektene har påvirket undersøkelsen.

Jeg har foretatt en undersøkelse i egen organisasjon, på et lederutviklingsprogram jeg har vært sterkt delaktig i å utarbeide og avholde, og intervjuobjektene er ledere på min arbeidsplass. Det vil si at jeg har en nærhet som er viktig å reflektere over. Fordelen med nærhet er at jeg kan forstå «stammespråket» og har inngående bakgrunnskunnskap. På den annen side kan dette være en ulempe, fordi jeg da kan *tro* at jeg forstår informanten og derfor la være å sjekke ut egen forståelse. Dette har jeg søkt å unngå gjennom aktiv lytting, herunder å kontrollere at jeg har forstått hva informanten mener gjennom å stille åpne oppfølgings spørsmål. Det faktum at jeg har foretatt intervjuene alene gjør det enda viktigere å kontrollere forståelsen, ettersom jeg ikke har hatt en medstudent som kunne være et korrektiv til min forståelse. Et annet moment er at jeg, bevisst eller ubevisst, kan ha ønsket å sette lederutviklingsprogrammet i et fordelaktig lys, og dette er også en problemstilling å reflektere over.

Implisitt i dette ligger at jeg må være svært bevisst på å ha et åpent sinn. Dette har vært et viktig tema for meg gjennom tidligere studier og egenutviklingsprosjekter, og jeg mener derfor jeg har erfaringer og strategier som gjør at jeg har gjennomført undersøkelsen med et så åpent sinn som mulig.

Det er altså slik at jeg har en fortolkningsramme og forståelse, samt en nærhet til informantene og tematikken, som kan ha påvirket undersøkelsen. Likevel mener jeg at jeg har

gjort grep og hatt en bevissthet gjennom hele prosessen, som minsker faren for at jeg har påvirket og farget studien for mye.

Eget lederskap og egenutvikling kan være et personlig tema. Det innebærer at det er viktig at lederne hadde tillit til at jeg ville forvalte kunnskapen jeg fikk på en god måte. Informantene er anonyme i sine uttalelser når de er gjengitt her. Likevel er det relativt få informanter, og det er mulighet for at sitater kan gjenkjennes. Som tidligere nevnt opplevde jeg en stor tillit gjennom intervjuprosessen.

Et annet dilemma, som jeg, sett i ettertid, ikke hadde tenkt godt nok gjennom, var om jeg ville få informasjon gjennom intervjuene som kunne bli vanskelig å ha kjennskap til etter at studien var avsluttet (i mitt daglige virke hos Fylkesmannen i Nordland). Dette skjedde i liten grad, og i den grad det kom frem ting gjennom intervjuene som burde tas tak i snakket jeg og informanten om dette. Jeg gjorde det klart at den informasjonen jeg fikk kjennskap til gjennom intervjuene ikke ga grunnlag for at jeg skulle foreta meg noe «i hverdagen», og reflekterte samtidig med informanten omkring hvordan denne kunne ta tak i temaet selv.

Underveis i arbeidet med studien har jeg også opplevd et behov for å presentere et sannferdig bilde, og å få frem både det som er positivt og der hvor det er rom for forbedring. Dette aspektet er nok kanskje litt ulikt om man forsker i egen organisasjon eller ei, ettersom jeg *vet* hvor mye bra arbeid som gjøres hos Fylkesmannen i Nordland, og derfor har et ønske om å få frem også den siden av saken.

Jeg har innhentet informert samtykke fra alle som ble intervjuet. De fikk utlevert en forespørsel om intervju (vedlegg 3) som beskrev hva undersøkelsen var, hvilken sammenheng den skulle gjøres i og hva som var formålet. Ledermøtet i embetet (embetsledelsen og direktørene) var informert om undersøkelsen.

3. Sammendrag empiri

Funn	Empiri	Hovedtyngde teori
<p>Hva er helhetlig ledelse? Kap 5.1 Underdirektørene hos Fylkesmannen i Nordland har ikke en felles forståelse av innholdet i begrepet helhetlig ledelse</p>	<p>Informantene legger ulikt innhold i begrepet helhetlig ledelse, dette blir utdypet i drøftingen i kap 5. Informantene ble bedt om å nevne ett ord de mener er sentralt i helhetlig ledelse. Disse ordene ble nevnt: Relasjoner, tydelighet, målstyring, felles forståelse, troverdighet, kommunikasjon, samarbeid, ansvar, begrepsforankring, gjenkjennelighet, oversikt, samkjørt</p>	<p>«Effektive ledergrupper», Bang og Midlefart</p>
<p>Ledelse – en ensom jobb? Kap 5.2 Underdirektørene mangler en arena for lederfelleskap ut over egen avdeling</p>	<p>Mangel på felles møteplass gikk igjen i svært mange av svarene på ulike spørsmål. Felles møteplasser nevnes som fremmere av helhetlig ledelse, og ti informanter mener at lederutviklingsprogrammet har bidratt til mer helhetlig ledelse. Ni av informantene sier at de savner jevnlike utvidede ledermøter, og sju informanter ønsker videreføring av refleksjonsgrupper</p>	<p>«Effektive ledergrupper», Bang og Midlefart «Ledelse, organisasjon og kultur», T. Strand «Psykologi i organisasjon og ledelse», Kaufmann og Kaufmann «Organisasjonslæring», C. Filstad «Living leadership», Binney et al</p>
<p>Lederutviklingsprogram – hva er det godt for? Kap 5.3 Det viktigste utbyttet av lederutviklingsprogrammet var å komme sammen, ha tid til refleksjon og bevisstgjøring i lederrollen, samt å lære seg selv og sine lederkolleger bedre å kjenne</p>	<p>Gjennom intervjuene kom det frem at de aller fleste informantene var positive til lederutviklingsprogrammet. De fleste trakk ikke frem konkrete foredrag, men verdien av å bli kjent med sine lederkollegaer, og muligheten til å trekke seg ut av den daglige driften og få litt tid til å reflektere over lederrollen</p>	<p>«Leadership in organizations», G. Yukl «Tett på lederutvikling», I. H. Lysø «Living leadership», Binney et al «Hva er ledelse», J. K. Arnulf «Simply managing», H. Mintzberg «Ledelse i sannhetens øyeblikk», T. Karp «Developing oneself as a leader», T. Karp og T. Helgø</p>
<p>En silo her, og en silo der... Kap 5.4 Fylkesmannen i Nordland er preget av adskilte arbeidsområder, «silotenkning» og lite ledersamarbeid på tvers av avdelingsgrensene</p>	<p>Flere av spørsmålene i intervjuet handlet om samhandling, samarbeid og deling av lederkunnskap. Det kom frem lite konkret om ledersamarbeid og helhet i ledelsen av embetet. Imidlertid kom det frem noe som omhandlet samarbeid på andre fagområder, samt at det har vært en utvikling i retning av noe mer ledersamarbeid.</p>	<p>«Ledelse, organisasjon og kultur», T. Strand «Simply managing», H. Mintzberg «Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner», T. Busch «Effektive ledergrupper», Bang og Midlefart</p>
<p>Egenutvikling på egenhånd Kap 5.5 Ansvar for utvikling i lederrollen er overlatt til den enkelte underdirektør</p>	<p>Funnet kom frem gjennom spørsmål omkring lederplakaten til Fylkesmannen i Nordland, og også når det ble snakk om oppfølging til lederutviklingsprogrammet. Informantene uttrykker at det ikke har vært felles lederutviklings-tiltak siden november 2014.</p>	<p>«Fasett-mennesket», P. Moxnes «Tett på lederutvikling», I. H. Lysø «Positivt lederskap», J.A. Johannessen og B. Olsen «Hva er ledelse», J. K. Arnulf «Developing oneself as a leader», T. Karp og T. Helgø</p>



Tydelighet var det ordet som ble nevnt flest ganger som sentralt i helhetlig ledelse (ref ovenstående tabell, første funn).

I det videre følger en beskrivelse av det inntrykket jeg satt igjen med etter intervjuene, samt en sammenstilling av svar på en del av spørsmålene i intervjuene.

Det er et nokså stort sprik mellom i hvilken grad informantene snakker om ledelse som et fag, eller om de først og fremst relaterer spørsmålene og intervjuet til sitt «opprinnelige» fagområde. Er ledelse et eget fag eller er det bare en nødvendighet for å få fordelt og utført fagoppgaver. Jeg tror ikke dette kan knyttes til at de lederne som fokuserer på sitt opprinnelige fag er dårligere ledere eller utøver dårlig ledelse, de har trolig bare et mindre reflektert forhold til ledelsesfaget. Ledelse er et middel for å nå målet. Flere av informantene omtaler seg selv som «arbeidsleder», «lagleder» eller «formann». Hvor ulike informantene er i hvordan de ser på ledelse kan uttrykkes gjennom disse to sitatene:

«Det er kanskje rett å si at jeg ikke er så opptatt av ledelse som fag. Å tro at det ligger så mye i det...»

«Jeg tror at en leder, i kraft av sin posisjon, har betydning og blir lyttet til»

Mange gir uttrykk for en «vi og de»-holdning i forhold til ledergruppen (embetsledelsen og direktørene) og sitt ledersjikt (underdirektørene). Det synes som om rolleavklaring og informasjonsflyt mellom ledersjiktene er et gjennomgående utfordrende tema. Det samme gjelder mangel på felles arena/møteplass for alle lederne, denne problemstillingen dukket opp igjen og igjen, i de aller fleste intervjuene og i forbindelse med ulike spørsmål.

I tillegg virker det for en stor del som at det er svært liten samhandling mellom avdelingene, kanskje spesielt på ledelsesområdet. Hver avdeling er en «butikk i butikken», med sin utøvelse av ledelse, sine holdninger, sin arbeidsmåte og sin kultur. Lederne har lite tilknytning

til hverandre, og ser på avdelingen som sin arena. Jeg hadde opprinnelig et spørsmål i intervjuguiden som gikk på bidrag i å skape felles identitet i utvidet ledergruppe, men etter hvert som det ble nokså tydelig at mange av lederne ikke opplever noen tilknytning til denne gruppen (eller ser på dette som en eksisterende gruppe) så ble det unaturlig å spørre om det.

Til sist kom det gjennom samtalene frem at lederutviklingsprogrammet har gitt en større bevissthet om ledelse; det har gitt rom for refleksjoner om ledelse, det har vært nyttig å komme sammen med de andre lederne og bli bedre kjent med dem og seg selv gjennom JTI-verktøyet (Jungs type index, basert på psykologiske preferanser – se kap 4.12). Programmet har også bidratt til større grad av helhetlig ledelse i embetet. Imidlertid har det ikke vært noen oppfølging, og informantene gir uttrykk for at dette er ønsket.

I det følgende redegjør jeg kort for hvordan en del av spørsmålene i intervjuguiden ble besvart.

✓ ***Hva legger du i begrepet helhetlig ledelse?***

Fem av informantene snakker om lederkollegiet og definerer helhetlig ledelse som «ledelsen av embetet», mens sju informanter omtaler helhetlig ledelse som den totale lederoppgaven, altså alt den enkelte leder gjør innenfor sitt arbeid. En av disse kommer imidlertid over i at helhetlig også gjelder den totale ledelsen av hele embetet «hvis du ser det i videre forstand»

✓ ***Mener du at det utøves helhetlig ledelse hos Fylkesmannen i Nordland?***

Informantene har her svart med utgangspunkt i sin egen forståelse av helhetlig ledelse. Fire av informantene svarer ja her, om enn ikke rungende og tydelig. Disse fire informantene er alle av den oppfatning at helhetlig ledelse er alt en leder gjør fra A til Å. En av informantene kan ikke svare ordentlig på det spørsmålet, da informanten uttaler at vedkommende har ingen formening om hvordan ledelse utøves på de andre avdelingene. De øvrige informantene svarer nei på dette spørsmålet, og flere av dem er svært tydelige på at det utøves ikke helhetlig ledelse hos Fylkesmannen i Nordland.

✓ ***Hva fremmer eller hemmer utøvelse av helhetlig ledelse hos Fylkesmannen i Nordland?***

Det som går igjen som fremmere er felles møteplasser, og en tydelighet fra ledergruppen (embetsledelsen og direktørene) på at ledelse og helhetlig ledelse er viktig. Når det gjelder hva som hemmer helhetlig ledelse så gjentas informasjons- og

kommunikasjonsutfordringer, manglende fokus på lederrollen og manglende felles møteplass for alle lederne.

✓ ***Har lederutviklingsprogrammet bidratt til større grad av helhetlig ledelse?***

Ti informanter mener at lederutviklingsprogrammet har bidratt til større grad av helhetlig ledelse. Det som trekkes frem er nytten av å komme sammen med de andre lederne, å få en økt forståelse og innsikt, lederplakaten som et synlig bevis på helhetlig ledelse, økt trygghet mellom lederne, tid til å reflektere over lederrollen, fokus på ledelsesfaget, bevisstgjøring og erfaringsutveksling.

✓ ***Hva skal til for at du skal bidra til større grad av helhetlig ledelse i embetet?***

På dette spørsmålet er det vanskelig å se noen klare tendenser i svarene. Det som nevnes av flere informanter er å kjenne de man skal lede sammen med, tydelige forventningsavklaringer og en felles arena for erfaringsutveksling.

✓ ***Hvordan bidrar din leder og embetsledelsen til utøvelse av helhetlig ledelse?***

På dette spørsmålet er svarene sprikende. Flere beskriver at de har veldig god og nær kontakt med sin avdelingsdirektør. Andre opplever embetsledelsen som interessert i det som foregår på deres avdeling og seksjon, mens noen gir uttrykk for at de savner å se og bli sett av embetsledelsen. Også i forbindelse med dette spørsmålet kommer noen inn på kommunikasjon og informasjon mellom embetsledelsen/direktørene og underdirektørene.

✓ ***På hvilken måte bidrar du til samhandling mellom avdelinger?***

De aller fleste av informantene gir uttrykk for at det er lite samhandling på tvers. Det er noen avdelinger som samhandler på enkelte fagområder, men samhandling på ledelsesfaget er svært begrenset/ikke-eksisterende pr. i dag.

✓ ***Bruker du embetets verdier og visjon i ditt lederskap?***

Alle informantene kjenner embetets verdier og visjon. Seks av informantene er tydelige på at de har et bevisst forhold til verdiene (de tre R'ene) og visjonen, og bruker det i sitt lederskap. To av informantene som sier at de ikke bruker verdiene og visjonen bevisst i sitt lederskap nevner manglende eierskap som årsak. De øvrige informantene er mer i tvil, og har et mindre bevisst forhold til verdiene og visjonen.

✓ ***Deler du med andre ledere i embetet hvordan du utøver ledelse (hva du lykkes med, strever med, trenger bidrag til osv.)?*** Åtte av informantene sier at de deler sin utøvelse

av lederskap med de øvrige lederne i avdelinga, men ikke med andre ledere i embetet. To av disse nevner imidlertid konkret at de ved noen få anledninger har delt noe med andre ledere i embetet i etterkant av lederutviklingsprogrammet, og som en direkte

følge av dette. Fire informanter sier at de i svært liten eller ingen grad deler med andre ledere.

✓ ***Hvordan bidrar du til å gjøre andre ledere i embetet gode?***

Også her trekkes en manglende arena for å møte de andre lederne frem. Det er imidlertid tydelig at det ikke er viljen det står på, men at det «*blir satt av tid i kalenderen*». I tillegg er det noen som trekker fram at de deler kunnskap fra sitt fagområde (ikke ledelsesfaglig) med andre ledere.

✓ ***Hvilke arenaer for samhandling mellom ledere finnes det/savner du i embetet?***

Ni av informantene nevner at de savner et utvidet ledermøte jevnlig, og sju informanter sier at refleksjonsgruppene ville være nyttig å videreføre. To informanter savner ingen arenaer. Ni av informantene nevner ledermøtet på egen avdeling som en arena de har i dag.

✓ ***Hvilke innspill har du for å videreutvikle en helhetlig ledelseskultur i embetet?***

Igjen så kommer ønsket om en felles arena for alle lederne frem. Det må snakkes om ledelse, det må være på dagsorden, og det må være et nettverk som gjør at lederne kan dra nytte av hverandre.

✓ ***Hvordan tror du dine medarbeidere merker at du bryr deg om dem og ser den enkeltes særtrekk (styrker, utfordringer, motivasjon + + +)?***

Det som nevnes av nesten alle informantene her er tilstedeværelse og tilgjengelighet for medarbeiderne. «*Jeg har alltid en åpen dør*».

✓ ***Hva betyr det for deg å skulle være en veiviser for dine medarbeidere?***

Her er det mange av informantene som gir uttrykk for en likeverdighetstankegang med hensyn til sine medarbeidere. De vil vise respekt, stake ut kurs, involvere medarbeidere, være en veileder, være et godt forbilde, ta ansvar og være troverdig.

✓ ***Har din måte å kommunisere med medarbeidere og kollegaer endret seg gjennom lederutviklingsprogrammet?***

De fleste mener at de ikke har endret måte å kommunisere på, men mange trekker frem at de har blitt mer bevisst, reflektert og fått en økt forståelse for forskjellighet grunnet lederutviklingsprogrammet.

✓ ***Hva er den viktigste læringen du sitter igjen med etter lederutviklingsprogrammet?***

Ti av informantene fremhever her at JTI var svært viktig læring. Både for å bli kjent med seg selv, de andre lederne, men ikke minst som en bevissthet rundt hvor forskjellige alle mennesker er.

✓ ***Hvordan forstår du/hva ligger i rollen som mellomleder/seksjonsleder/underdirektør hos Fylkesmannen i Nordland (din lederrolle i hierarkiet)?***

Her kom ikke noen ensartede og tydelige svar frem. Det ble nevnt arbeidsleder, ansvarlig for daglig drift, en liten brikke i puslespillet, formann, bindeledd mellom medarbeidere og ledelsen. Andre ga uttrykk for at manglende rolleavklaring er forvirrende.

Nedenstående er noen funn jeg valgte å ikke gå videre med.

Hele ti informanter mener at lederutviklingsprogrammet har ført til mer helhetlig ledelse. Jeg har imidlertid valgt å ikke gå videre med dette funnet som et selvstendig funn, men fokusere på det som trekkes fram som *årsaker* til økning i helhetlig ledelse, herunder nytten av å komme sammen med de andre lederne, tid til å reflektere over lederrollen og erfaringsutveksling.

Flere av informantene trekker frem at det er svært positivt at det blir satt fokus på ledelse og at det har vært en bra utvikling på dette i embetet i den senere tid. Eksempler på utsagn er: «*Det har vært en meget positiv utvikling på dette med ledelse i embetet*» og «*Lederutviklingsprogrammet har vært en veldig opptur*». Dette er også et funn jeg ikke har valgt å gå videre med, da det ikke var like tydelig som de funnene jeg drøfter senere i oppgaven.

Både kommunikasjonsutfordringer og rolleavklaring er utfordringer som nevnes av flere informanter. Disse elementene blir ikke drøftet som selvstendige funn, men som en del av det som uttrykkes som kjernen til manglende kommunikasjon og rolleavklaring: Mangel på felles møteplass.

Spørsmålene i intervjuguiden som omhandlet lederplakaten og transformasjonsledelse blir heller ikke drøftet selvstendig. Disse har likevel vært med på å vise det store bildet i forhold til hvilken ledelse som utøves og hva som fokuseres av den enkelte informant.

4. Teori

4.1 Innledning

I dette kapittelet trekker jeg opp noen teoretiske rammer som jeg mener kan bidra til å forstå og forklare funnene jeg har gjort, og således belyse oppgavens problemstilling. Som jeg redegjorde for i kapittel 2 «Metode», er min studie av induktiv karakter, og teoriene og litteraturen som har vært mest korrekt og aktuell å benytte har «vokst fram» fra empirien. Jeg har således valgt å fokusere på teorier knyttet til temaene som kom frem i intervjuene.

Det finnes ingen egen teori om helhetlig ledelse, og det viser seg at det ikke er et definert konsept. Jeg har derfor først i kapitlet litt teori knyttet til ledergrupper, som kan være med på å belyse helhetlig ledelse, samt en modell for helhetlig ledelse (ikke forskningsbasert).

Deretter følger teori om ledelse. Jeg redegjør kort for verdibasert ledelse, herunder transformasjonsledelse, da flere av informantene kom inn på elementer knyttet til denne ledelsesformen (se eksempelvis spørsmål om å være veiviser i forrige kapittel). Embetet har et vedtatt verdigrunnlag, og masteroppgaven «Verdienes verdi» (UiN 2015), som undersøkte verdibasert ledelse hos Fylkesmannen i Nordland, viste at lederne i embetet kjenner til de vedtatte verdiene, og bruker dem i sitt arbeid. Også gjennom intervjuene jeg har gjort er det tydelig at mange av lederne har et bevisst forhold til verdiene. Flere av informantene kom i intervjuene også inn på temaet autonome og selvledede medarbeidere, og dette kan imøtekommes gjennom verdibasert ledelse.

Jeg kommer også noe inn på relasjonsledelse, da mange av informantene trekker frem relasjon og nærhet til sine medarbeidere som viktig. I tillegg redegjør jeg for «Living leadership». Dette grunnlaget er hentet fra forskning som baserer seg på hva ledere gjør «i virkeligheten» og er således ikke en teoretisk innfallsvinkel til ledelse, men en praktisk. Dette er også nært knyttet til empirien, ettersom mange av informantene beskriver en lederhverdag som stemmer godt med «Living leadership».

Deretter følger de ulike teoriene konkret knyttet til lederutviklingsprogrammet: Læringsteori, refleksjon, coaching og Jungs type index.

Avslutningsvis i teorikapittelet redegjør jeg for organisasjonskultur.

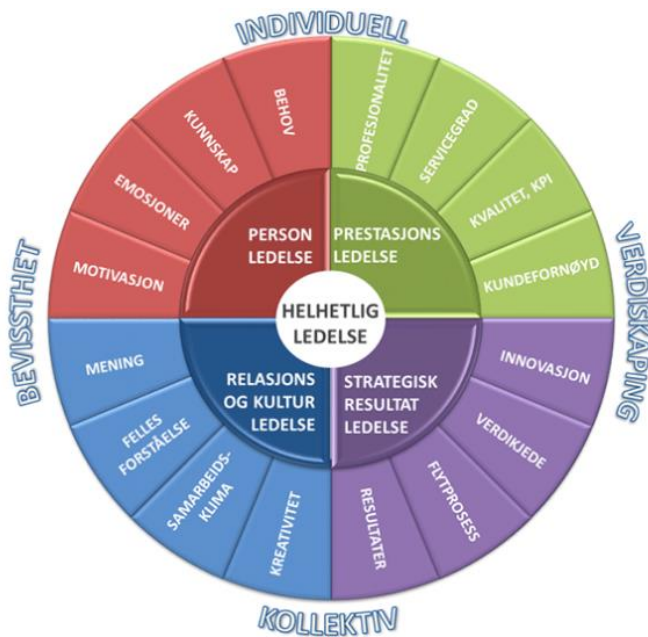
4.2 Helhetlig ledelse

Bang og Middelfart (2014:26) nevner åtte typer resultater som ledergrupper produserer, og flere av disse går svært godt sammen med Fylkesmannen i Nordlands utkast til forståelse av helhetlig ledelse. Jeg nevner fire av dem her.

1. Eierskap og lojalitet til mål og strategier: Diskusjoner i ledergruppen skal resultere i både overordnede planer og beslutninger, men like viktig lojalitet og felles forståelse av beslutningene
2. Koordinert og god samhandling mellom enheter: Forhindre at organisasjonens enheter fungerer som separate siloer
3. Motivasjon, energi, selvtillit og entusiasme: Skape dette både internt i gruppen og nedover i organisasjonen.
4. Felles mentale modeller: Et viktig resultat av ledergruppens arbeid er at det dannes felles forståelser av og felles holdninger til forhold som er sentrale for ledergruppens og organisasjonens fungering. Dette kan være felles forståelse av krav og forventninger til lederrollen og prinsipper for ledelse av egen enhet, felles forståelse av hvilket felles mål lederne arbeider for, eller felles holdninger til bestemte saker som organisasjonen jobber med. Å skape felles mentale modeller er viktig for at medlemmene ikke kun skal tenke ut fra egen enhet, men innta et **helhetsperspektiv** i diskusjonene i ledergruppen. Det kan være vanskelig å vedta felles forståelse, felles holdninger og helhetsperspektiv i ledergruppen. Dette resultatet kan derfor betraktes som noe som vokser frem gjennom at man informerer hverandre om hva man holder på med, og gjennom grundige diskusjoner der man får forståelse av hverandres perspektiver og virkeligheter.

Sistnevnte punkt er spesielt sentralt og helt i samsvar med Fylkesmannen i Nordland sin forståelse av begrepet helhetlig ledelse.

På www.integralia.no finner man denne modellen av helhetlig ledelse:



Modellen er, så vidt jeg har klart å bringe på det rene, ikke understøttet av forskning.

Den beskriver at man kan se en virksomhet gjennom fire ulike linser, og at helhetlig ledelse er å inkludere alle disse i ledelse. Linsene beskrives slik (utdrag):

1. **Personledelse:** Enkeltmenneskets behov, kunnskap, følelser, kompetanse, motivasjon.
2. **Prestasjonsledelse:** Enkeltmenneskenes handlinger, produksjon, kvalitet, effektivitet.
3. **Relasjons og kulturledelse:** Samarbeidsklima, felles forståelse, kjerneverdier, kommunikasjon
4. **Strategisk resultatledelse:** Verdikjede, organisasjonsstruktur, teknologi, arbeidsprosesser

I tillegg beskrives det at man som leder må kjenne seg selv, kjenne menneskene rundt seg og kjenne det forretningsmessige landskapet, for å kunne få til en større bevissthet på det helhetlige.

Lederutviklingsprogrammet har hatt hovedfokus på punktene 1 og 3.

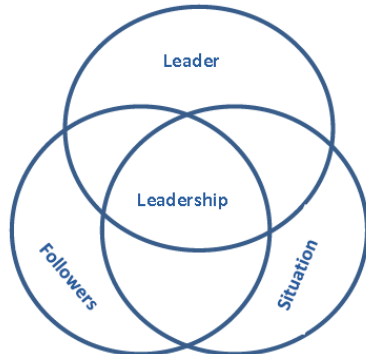
Som ovennevnte redegjørelse viser har begrepet helhetlig ledelse svært svak teoretisk/akademisk forankring eller forskningsbasert fundament. Det nærmeste er Bang og Midelfarts (2014) beskrivelse av resultatene av ledergruppens arbeid, som er forankret i førstnevntes forskning ved Universitetet i Oslo, samt deres arbeid med ledergruppe- og organisasjonsutvikling. Disse understreker som nevnt **felles forståelse og krav, felles holdninger og helhetsperspektiv.**

4.3 Ledelse

Det finnes en enorm mengde ledelseslitteratur og ledelsesteorier. Noen teorier tar utgangspunkt i trekk ved lederen (trekkteorier) – eksempelvis stresstoleranse, selvsikkerhet, følelsesmessig modenhet og målorientering, mens andre tar utgangspunkt i lederens adferd, f.eks. om lederen er oppgaveorientert, relasjonsorientert, endringsorientert eller strategisk orientert. I tillegg er det situasjonstilnærmingen, som hviler på at ingen trekk eller adferdsformer fungerer i alle situasjoner, og ledelse må derfor skje i situasjonen (Kirkhaug 2013).

Dette sitatet er hentet fra Jan Ketil Arnulf (2012:7), og jeg mener det uttrykker noe om kompleksiteten i ledelse: *«Jeg vet lite som er så lett å omtale i store ord og så vanskelig å få til i praksis som ledelse».*

Yukl (2013:23) definerer lederskap slik: *«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»*



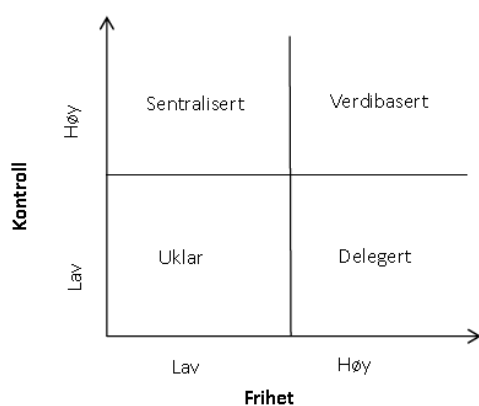
Ovennevnte modell er hentet fra Hughes et al (2015), og den beskriver at ledelse er en prosess som skjer i relasjon mellom leder og medarbeider, og som påvirkes av situasjonen. Dette synet deles av forskerne og teoretikerne jeg har tatt utgangspunkt i gjennom denne oppgaven.

4.4 Verdibaserte ledelse

Kirkhaug (2013) hevder at verdier og verdibasert ledelse er spesielt viktig i offentlig sektor, ettersom måten offentlig sektor drives på i mange land utgjør en norm for resten av samfunnets oppførsel. Han henviser til Brytting og Trollestad (2000) og skriver (2013:13) at *«verdibasert ledelse refereres derfor ofte til som et kollektivt og toppstyrt verktøy for*

påvirkning av ansattes holdninger, adferd og ambisjoner for å nå mål». Han hevder også at profesjonelle medarbeidere³, slik Fylkesmannen i Nordland har en stor andel av, er verdibevisste. I tillegg fremhever Kirkhaug (ibid) at verdier angir standarder og kriterier som ivaretar styring og kontroll. Dette gir de ansatte felles kognitive kart, og muligheten for delegering og å møte de ansattes behov for autonomi blir stor.

Nedenstående modell er hentet fra Kirkhaug (ibid), og viser hvordan verdibasert ledelse plasserer seg som en ledelsestilnærming som skal imøtekomme to fundamentale krav i profesjonelle organisasjoner - kravet om frihet og kravet om kontroll.



Sentralt i verdibasert ledelse er at ledere må formulere og kommunisere visjon og verdier som er meningsbærende og ansatte og ledere må inngå et omfattende positivt sosialt bytteforhold. Vesentlige elementer er sosialt fellesskap, avhengighet, gjensidighet og tillit.

Transformasjonsledelse blir av Busch (2014) omtalt som en verdibasert ledelsesmetode ettersom den har et klart verdifundament.

4.5 Transformasjonsledelse

Martinsen (2005) viser til at forskning bekrefter at det er gjennomgående sterke sammenhenger mellom transformasjonsledelse og effektivitet.

Forskning viser at transformasjonsledelse kan læres. Et felteksperiment viste at ledere som hadde fått trening i transformasjonsledelse hadde mer positiv effekt på medarbeideres utvikling enn de som ikke hadde fått slik trening (Dvir et al 2002).

³ Forstått som en person som tilhører en gitt profesjon

Transformasjonsledelse vektlegger verdier og visjoner. Yukl (2013) beskriver fire komponenter i transformasjonsledelse:

- Idealized influence (idealisert innflytelse): Lederens adferd gjør at medarbeider ser denne som en rollemodell, f.eks. gjennom at leder utviser mot, foretar personlige forsakelser og utviser stor grad av målbevissthet (dedication). Leder er gjenstand for beundring og respekt.
- Intellectual stimulation (intelektuell stimulering): Leder gir medarbeidere utfordringer, oppfordrer til kreative løsninger og å se utfordringene fra ulike perspektiver.
- Individualized consideration (individuell omtanke): Leder ivaretar den enkelte medarbeiders behov, og samspillet mellom dem er personlig. Leder støtter, oppmuntrer og coacher medarbeidere.
- Inspirational motivation (inspirerende motivasjon): Leder kommuniserer visjoner med entusiasme og optimisme. De involverer medarbeidere og inspirerer til å jobbe mot utfordrende mål.

4.6 Relasjonsledelse

«Begrepet *relasjonsledelse* omfatter forskning på lederes evne til å vise omtanke, gi støtte til og utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere – slik medarbeiderne opplever det» (Kuvaas et al (2015:303). Spurkeland (2013) beskriver relasjonsledelse som en lederstil hvor man søker å påvirke og være i et forpliktende samspill med sine medarbeidere, gjennom sentrale faktorer som tillit og effektiv kommunikasjon. Han setter også relasjonsledelse i sammenheng med selvledelse: Relasjonen mellom leder og medarbeider, preget av tillit og god kommunikasjon, gjør at lederen kjenner sin medarbeider og denne vet hva som forventes. Dermed kan man åpne for stor grad av selvstendighet og selvledelse. Da trengs det lite kontroll, men dette må ikke forveksles med fravær av ledelse (*laisse-faire leadership*⁴). Forskning viser at den sistnevnte typen ledelse kan ha flere negative konsekvenser for medarbeidere (Kuvaas et al 2015).

Karp (2010) skriver at i det relasjonelle feltet mellom leder og medarbeider foregår det psykologiske prosesser. De viktigste av disse er:

⁴ Kjennetegnes av at leder lar det skure og gå og venter for lenge med å gripe inn.

- Rolleutøvelse (forståelse/utøvelse av formelle lederrollekrav og ta/gi ansvar)
- Påvirkning/tiltrekning (kommunikasjon, motivasjon, makt/autoritet)
- Relasjonelle prosesser (følelsesbasert, kognitivt, sosiale, identitetsprosesser)

4.7 Living leadership – hva ledere gjør «i virkeligheten»

George Binney, Colin Williams og Gerhard Wilke står bak konseptet «Living leadership»

I boken «Living leadership, a practical guide for ordinary heroes» beskriver Binney et al (2012) sine teorier og funn etter å ha fulgt bedriftsledere i ulike organisasjoner i Europa gjennom fire år. De tar til orde for å sette til side tankene og teoriene om den karismatiske transformasjonslederen, og i stedet se på hva som gjør ledere effektive «i virkeligheten». De ønsker å fremme et mer realistisk, gjennomførbart og mindre idealistisk syn på ledelse. De mener det ikke finnes en modell eller «formel» som kan fortelle hvordan lede effektivt i en gitt situasjon. Hva som er effektivt og riktig lederskap må oppdages og utføres i øyeblikket.

Utgangspunktet deres er at ledelse skjer mellom mennesker, og de hevder at de beskriver ledelse slik den virkelig er i organisasjoner i dag, ikke slik mange andre teorier gjør: Beskriver hvordan ledelse ideelt sett burde foregå. De er sterkt kritisk til idéen om «den store mann», at lederegenskaper er noe man er født med. Forfatterne mener at denne tanken fører med seg uheldige virkninger som f.eks. at ledere møter alt for store og urealistiske forventninger, at medarbeidere blir tilbaketente og venter på svar fra sin leder, og at ledere opplever at de ikke kan leve opp til idealer og forventninger.

De baserer «Living leadership» på følgende tre forutsetninger:

Ledelse skjer mellom mennesker, ledere formes av konteksten og ledere er mest effektive når de er «ekte» i sitt lederskap («bring themselves to leading»).

Forfatterne beskriver tre ting ledere må gjøre for å lede effektivt, eller tre pilarer som «living leadership» hviler på. Det ene er å bygge relasjoner («get connected»), det andre er å erkjenne realitetene («get real») og det tredje er å ta i mot hjelp eller kjenne seg selv («get help»).

4.8 Lederutvikling

Lederutvikling kan defineres slik: «*Enhver form for modning eller utviklingsfase gjennom livet som fremmer, oppmuntrer og hjelper utvidelsen av kunnskap og ekspertise som trengs for å optimalisere en persons lederpotensial og prestasjoner*» (Arnulf 2012:103). Dersom

man legger denne definisjonen til grunn er lederutvikling definert ved resultatet bedre ledelse, ikke som en gitt type aktiviteter.

Arnulf (ibid) viser til en metaanalyse av Collins og Holton fra 2004, som viser at lederutvikling kan ha fra svært store effekter til ingen effekter i det hele tatt. Suksessfaktoren er analysen som må gjøres i forkant for å velge riktige ferdigheter som gjenstand for utvikling. Arnulf deler opp lederutviklingstiltak i tre grupper:

- «Lederopplæring» - styring av organisasjonen, faglig oppdatering og faktakunnskap.
- «Strategisk samkjøring» (engelsk alignment) – tiltak som bidrar til felles forståelse og tankegang omkring eksempelvis arbeidsformer. Forståelse av målsettinger, rolle og utvikling av felles språk hvor resultatet kan benevnes samhandlingskompetanse og felles forståelse.
- «Generisk lederutvikling» - tiltak som bedrer lederens evne til å være leder. For eksempel kommunikasjon, samhandling, gi retning, motivere og relasjonsbygging. Kunnskapen er ofte taus.

Lederutviklingsprogrammet hos Fylkesmannen i Nordland omfattet alle disse tre gruppene lederutviklingstiltak, gjennom mellomprogrammene, todagerssamlingene og refleksjonsgruppene. Helhetlig ledelse kan kanskje først og fremst settes i sammenheng med strategisk samkjøring.

Lysø og Fjellvær (2014) beskriver lederutvikling som en personlig utviklingsprosess med mål om å utvikle mennesket og dermed virksomheten. De beskriver det også som en kognitiv endringsprosess.

Lysø (2014) har forsket på ledes læring i lederutviklingsprogram⁵. Hun har påvist at det skjer lite overføring av teoretisk kunnskap fra programmet tilbake til organisasjonen. Hun skriver også at deltakelse i lederutvikling kan bidra til at deltakerne blir mer reflekterte praktikere, hvilket er viktig for å utvikle seg som leder.

At ledelse neppe har noen øyeblikkelig virkning fremheves av Martinsen (2005), og dette er et viktig moment i forbindelse med lederutvikling og lederutviklingsprogram. Man vet ikke om eller når effekten av noe man har lært eller erfart viser seg i endret adferd. I tillegg kan det

⁵ Managerial Learning as Co-Reflective Practice: Management Development Programs – don't use it if you don't mean it

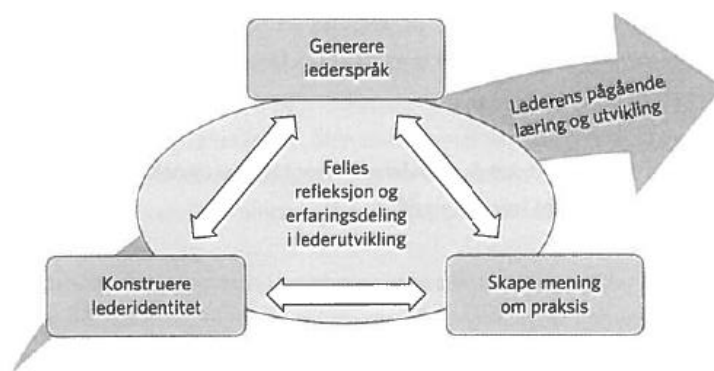
være at man har intensjoner om å utvikle eller lære noe, mens effekten kan bli læring eller utvikling på et annet område.

Yukl (2013) skriver om ledertrening at det er viktig å ha muligheten til å praktisere ny kunnskap under og etter samlinger. Han fremhever tilbakemelding som et viktig element for at ledere kan bli kjent med sin egen utviklingsprosess. Han skriver videre at til tross for de store mengdene lederutviklingsprogrammer som tilbys så er det fortsatt lite forskning på hvor effektive disse er. Forskere jobber med å se på sammenhengen mellom ulike utviklingsaktiviteter og lederkompetanser.

4.9 Læringsteori

Også læringsteori er sentralt i studien, ettersom lederutviklingsprogrammet er en viktig faktor i flere av funnene. Yukl (ibid) påpeker at lederutvikling er mer effektivt når det støttes av en sterk læringskultur.

Når det gjelder læringsteori er det mange ulike teorier og modeller som kan brukes som rammeverk. Jeg har valgt å se mine funn i tilknytning til Lysø's (2014) nevnte forskning. Hun har utviklet nedenstående modell, og jeg mener den er helt i tråd med empirien og beskrivelsene fra informantene. Hun beskriver at lederutviklingsprogrammet ses som et sosialt fellesskap av praktikere, og læringsprosessene er *felles refleksjon og erfaringsdeling*. Lederutviklingsprogrammet betraktes som en arena som kan bidra til *lederens pågående læring og utvikling* og kategoriene *konstruere lederidentitet*, *generere lederspråk* og *skape mening om praksis* er kategorier utviklet for å komme tettere på læringsprosessene.



Lederutviklingsprogrammer er arenaer for å konstruere lederidentitet – herunder å beherske språket og økt selvforståelse og trygghet i egen lederrolle gjennom refleksjon. Å generere lederspråk henger tett sammen med å konstruere lederidentitet. I følge Lysø (ibid) er språket

man bruker for å snakke om ledelse med andre ledere sentralt. Hun skriver at teoretisk kunnskap har en beskrivende funksjon gjennom å bidra med felles språk for å reflektere over erfaringer. Den siste kategorien, å skape mening om praksis, omhandler hvordan lederutviklingsprogram bidrar til å skape ny mening om praksis, altså hvordan lederne «stopper opp», bevisstgjøres og reflekterer over situasjoner, som igjen kan danne ny mening.

En metastudie av Powell og Yalcin (2012, referert i Personal og ledelse 2-15) av lederutviklingsprogrammer fra 1952 – 2002 viste at lederutvikling har moderat positiv effekt. Effekten var imidlertid først og fremst knyttet til læring, mens det ikke ble funnet noen signifikant positiv endring i ledernes adferd i etterkant av programmet. Det kan altså se ut som at det er vanskelig å omsette læringen til praktisk handling, og dette støttes også av Lysø (2014).

4.10 Refleksjon

Svært mange av informantene trakk fram muligheten for og nytten av refleksjon gjennom lederutviklingsprogrammet.

«I mange tiår har en rekke forskere påpekt betydningen av refleksjon for vår tankevirksomhet, våre handlinger og praksis» (Filstad 2010:66). Refleksjon er en prosess som medfører at man stiller spørsmål ved og vurderer situasjoner, forutsetninger og antakelser man mer eller mindre tar for gitt. Refleksjon er avgjørende for å forstå og lære av egne erfaringer, og refleksjon blir dermed selve broen mellom erfaring og læring. Eller som Mintzberg (2013:110) uttrykker det: *«Reflection without action may be passive, but action without reflection is thoughtless»*.

Skivik (2013) skriver om refleksjonskompetanse. Han skriver at når man reflekterer blir man oppmerksom på egne holdninger, måter å sanse, forstå og handle på. Ved å innta et metaperspektiv kan man få avstand til å utforske handlingsalternativer. Grunnlaget for refleksjon er evnen til å distansere seg fra seg selv, og se seg selv og sine handlinger med nye øyne. Skivik (2013) skiller mellom teoretisk refleksjon, affektiv refleksjon og konseptuell refleksjon.

Teoretisk refleksjon er «skolerefleksjonen», det å bli oppmerksom på ulike faglige tilnærminger til et tema, som igjen kan gi ny forståelse. Affektiv refleksjon innebærer å komme i kontakt med egne følelser i forhold til hvordan vi tenker og handler i forskjellige

situasjoner og overfor ulike personer. Konseptuell refleksjon handler om den rammen du forstår, bedømmer og vurderer deg selv, andre og situasjoner ut fra.

Når ledere klarer å bruke alle disse refleksjonskompetansene får de en bevisstgjøring på egne handlinger og mulighet til å utforske nye handlinger. Gjennom dette utvides handlingsreportoaret.

4.11 Coaching

Gruppecoaching har vært en del av lederutviklingsprogrammet hos Fylkesmannen i Nordland (i programmet kalt refleksjonsgrupper).

Berg (2006) definerer coaching slik: «Gjennom en handlingsorientert dialog, utfordre og støtte et individ eller et team til å utvikle sine tenke-, være- og læremåte, samt sine gode følelser, for å nå viktige personlige mål og/eller organisasjonsmessige mål».

Han refererer ulike forskningsresultater som bl.a. viser at coaching øker overføringsverdien av ledertrening fra kurssituasjon til jobbsituasjon betraktelig, og at coaching skaper synergieffekter mellom personlig utvikling, lederutvikling og organisasjonsmessig effektivitet.

En undersøkelse fra 2008 blant 303 norske bedrifter med over 100 ansatte viste at 63% av bedriftene brukte coaching (Ladegård 2010). Hensikten er at coachingen skal ha effekt gjennom psykologiske og adferdsmessige prosesser. Forfatterne henviser også til annen forskning gjort i 2008 blant ledere som ble coachet over en seksmånedersperiode, som blant annet viser at lederne mente at de fikk økt sin generelle utvikling i å mestre jobben, samt at coachingen ga bidrag til personlig utvikling.

Også Hughes et al (2015) referer til forskning som viser at coaching bidrar til vedvarende endring i adferd. Forutsetning for dette er bl.a. at den som coaches må ønske å endre seg, at vedkommende praktiserer den ønskede endringen og at den holdes ansvarlig for sin utvikling og endring.

Nyere norsk forskning (Susann Gjerde 2014) viser også positiv sammenheng mellom coaching og mestring av lederrollen (se kap 5.5 «Egenutvikling på egen hånd»).

4.12 Jungs type index (JTI)

Hele ti av informantene trakk fram JTI som en viktig læring og erfaring de tok med seg fra lederutviklingsprogrammet.

Carl Gustav Jung publiserte i 1921 sin teori om psykologiske typer. Teorien tar utgangspunkt i personlighetsegenskaper i form av psykologiske preferanser. Den opprinnelige teorien inneholdt tre personlighetsdimensjoner: Energi (ekstrovert – introvert), oppmerksomhet (sansing – intuisjon) og beslutning (tenking – følelse). Senere ble en fjerde dimensjon tilføyd, livstilsdimensjonen, med preferansene avgjørelse – opplevelse. Det er utviklet en rekke måleinstrumenter med utgangspunkt i Jungs teori, blant annet Jungs Type Index. JTI grupperer mennesker i forhold til egenskaper som går igjen basert på preferansene, og trekker frem likheter som har utgangspunkt i disse preferansene.

Typeteori har begrensninger, og Jung sier det slik (Ringstad og Ødegård 2003:7):

«...(typebeskrivelsene) trekker fram de felles og derfor typiske trekkene, og vektlegger disse uforholdsmessig sterkt, mens de individuelle trekkene blir like uforholdsmessig utvisket».

Hvis man har disse begrensningene med i arbeidet med typeteori er den et godt verktøy for blant annet å forstå seg selv og andre, utvikling av arbeidsmiljø, samarbeid, teamarbeid, læring og lederutvikling.

4.13 Organisasjonskultur

Måten det utøves ledelse på hos Fylkesmannen i Nordland er sentralt i empirien, og dette er nært knyttet til organisasjonskultur.

En enkel og lettforståelig beskrivelse av begrepet organisasjonskultur er *«måten vi gjør ting på her hos oss»*. Dette er gjenkjennbart for alle som har begynt i en jobb – leder eller ikke – man må bruke tid på å finne frem til hvordan ting gjøres, hvordan man omgås og kommuniserer, hva som er greit og ikke greit. Kanskje er dette ekstra viktig når man er ny som leder. Strand (2007:13) skriver at *«Ledelse må også oppfattes som tolkningsvirksomhet og evne til å bevege seg i det subjektive rom som kulturer, fantasier og følelser åpner for oss»*. Ofte er de kulturelle elementene ikke uttalt, og det er også varierende grad av bevissthet hos organisasjonens medlemmer rundt egen organisasjonskultur. Å sette seg inn i, og forstå, organisasjonskulturen kan derfor være utfordrende.

Det finnes mange ulike tilnæringer til begrepet, og Jacobsen og Thorsvik (2008) gjengir Edgar Schein sin definisjon av organisasjonskultur: «Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene»

Strand (2007:185) omtaler noen kjennetegn ved kultur, blant annet:

- Felles oppfatninger (samme meningsramme med mulighet for gruppevisе eller individuelle varianter)
- Dyptliggende antakelser som ikke er direkte observerbare
- Inneholder verdier og normer som er retningsgivende for oppfatninger, handlinger og verdsettinger
- Et viktig filter å tolke omverdenen gjennom

Han omtaler organisasjonskultur i offentlige byråkratier som eksempel på den greske guden Apollons idealer: Hierarkisk struktur, spesialisering, skriftlighet og rekruttering etter formelle kvalifikasjoner.

Nedenstående modell (fra Kaufmann og Kaufmann 2015) viser at organisasjonskultur kan være med på å øke medarbeidernes identitetsfølelse, deres forpliktende engasjement og kulturen kan være med på å skape mening og stabilitet. Dette gir igjen retningslinjer for adferd. Jeg mener at det her kan dras en parallell til ledelseskultur; at felles ledelseskultur kan være med på å øke lederidentitet, forpliktende ledersamspill og klargjøre lederadferd.



Kaufmann og Kaufmann (2015) peker på at mange organisasjoner har subkulturer, altså minikulturer som lever innenfor organisasjonen. Det kan eksempelvis være en profesjonskultur eller en avdelingskultur. Jacobsen og Thorsvik (2008) understreker imidlertid at subkulturer ikke nødvendigvis er et problem. De kan tvert i mot føre til at

medarbeidere innenfor en subkultur føler seg enda sterkere knyttet til organisasjonen og derfor slutter sterkt opp om organisasjonens mål og visjon. Problemene oppstår først når en subkultur fremstår som en motkultur og utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen. Ledelseskultur kan sees som en subkultur som ideelt sett skal bidra til å underbygge, forsterke og fremme organisasjonskulturen. Subkulturer er videre drøftet i kapittel 5.4 «En silo her og en silo der...»

5. Drøfting av funn

5.1 Hva er helhetlig ledelse?

«Helhetlig ledelse er et felles ansvar, og det krever en veivisning fra toppen» - informant

Funn: Underdirektørene hos Fylkesmannen i Nordland har ikke en felles forståelse av innholdet i begrepet helhetlig ledelse

Ovennevnte funn kom tydelig frem gjennom intervjuene. Det første informantene ble bedt om å si noe om var «Hva legger du i begrepet helhetlig ledelse?» og der kom det veldig mye ulikt frem.

Noen informanter la vekt på fellesskapet i ledelse:

«Det jeg forventer med helhetlig ledelse er en gjennomgående lederfilosofi/-struktur i organisasjonen, der alle ledere på alle nivå har en felles forståelse for hvor man vil og skal og hva man jobber for. Felles mål og strategi. Og man har en felles forståelse av personalpolitikk og hvordan man håndterer det ene og det andre av type saker som dukker opp. Samme hvem du møter av ledelsen så kjenner du igjen svarene, filosofien, tankegangen».

Andre trakk frem det som handlet om relasjonen til dem de leder:

«Da må man egentlig tenke på alt som omfattes av det med ledelse, synes jeg. Og det viktigste er jo forholdet, det som angår de du leder og jobber sammen med fra A til Å, så enkelt tenker nå jeg på det. For ledelse er jo at du leder noen og de forholdene der – alt du gjør for å få jobben og samarbeidet til å fungere. Levere resultater og gjøre jobben så godt som mulig»

Atter andre igjen var fokusert på oppgaveløsning og oppdraget, og én svarte dette på spørsmål om Fylkesmannen i Nordland utøver helhetlig ledelse:

«Ja, til en viss grad, eksempelvis når vi klarer å ligge i et spenn mellom politiske signaler og hva departementene har gitt oss i embetsoppdraget, kommunale ønsker».

Slik jeg ser det gjør spriket i svarene her at vi kan slå fast at Fylkesmannen i Nordland ikke har lyktes i å få til en felles forankring av begrepet helhetlig ledelse gjennom lederutviklingsprogrammet. En informant var helt tydelig på dette og uttalte: «Målet om

helhetlig ledelse var for dårlig definert». En annen informant kom inn på embetsledelsen og direktørens rolle i dette:

«For å kunne skape en felles oppfattelse av hvordan man utøver helhetlig ledelse, så har det betydning at toppledelsen har en uttalt mening om det. Da vet jeg, da er jeg aldri i tvil».

Som jeg har redegjort for i kapittel 4.2 «Helhetlig ledelse», og også vært inne på i innledningen, så er helhetlig ledelse et uklart begrep uten tydelig definert innhold. Begrepet har ikke noen teoretisk/akademisk forankring eller forskningsbasert fundament. Likevel benyttes det, som jeg tidligere har nevnt, både på departementsnivå, i næringslivet og i offentlig sektor. Kanskje er det, som Leif-Kristian Monsen, dosent ved Fakultet for samfunnsvitenskap ved Universitetet i Nordland avsluttet med da han ble spurt om hva han la i begrepet helhetlig ledelse: *«Helhetlig ledelse er først og fremst nyttig for konsulentfirmaer som selger diagnoser til organisasjoner som ikke føler seg så bra».*

Selv om begrepet ikke er tydelig definert og forankret i lederteori eller forskning, så kunne og burde Fylkesmannen i Nordland definert dette begrepet tydelig ved oppstarten av lederutviklingsprogrammet som hadde tittelen *Helhetlig ledelse*. Som informanten ovenstående var inne på så ble ikke det gjort, men det er nå laget et utkast til forståelse av begrepet i forbindelse med videreføring av arbeidet med lederutvikling i embetet (se kapittel 1.6 «Bakgrunn for begrepet helhetlig ledelse»).

Jeg vil i det følgende kommentere noen av avsnittene i Fylkesmannen i Nordlands utkast til forståelse av helhetlig ledelse (markert med fet tekst), og knytte sitater fra intervjuene til disse:

Ledere på alle nivå har en felles forståelse av de ulike lederrollene og en felles oppfattelse av hvordan ledelse skal utøves i embetet. Med helhetlig ledelse er embetsoppdraget et felles ansvar, og som leder hos Fylkesmannen i Nordland har du medansvar for ledelse av hele embetet, ikke bare for egen avdeling eller seksjon. I tillegg eksisterer en felles forståelse for embetets mål, strategi, visjon og verdier.

En informant sier dette:

«Jeg synes det mangler den felles forankring og forståelse, hvor er man, hvor vil man, hvor skal man».

Flere av informantene gir uttrykk for et bevisst forhold og eierskap til verdiene, selv om det ikke er noe de tenker på «hele tiden». Noen gir også uttrykk for at det er på tide å ha en ny prosess rundt strategi, visjon og verdier, ettersom det har kommet mange nye medarbeidere i embetet siden strategien ble utviklet. Disse har nok ikke samme eierskap til strategien, visjonen og verdiene⁶.

En informant kom i løpet av intervjuet med et eksempel på en opplevelse vedkommende hadde hatt, og som jeg mener beskriver det motsatte å ta felles ansvar for embetsoppdraget og ledelse av hele embetet. Informanten beskrev følgende:

Vedkommendes avdeling hadde en arbeidsoppgave som skulle løses. Tilsvarende hadde en annen avdeling, og informanten la via datasystemer merke til at den andre avdelingen ikke hadde fått gjort oppgaven innen fristen. Informanten ga derfor saksbehandler på den andre avdelingen en påminnelse om at det ikke var gjort. Dette medførte at denne saksbehandlerens leder kom til informanten og ga tilbakemelding om at påminnelsen ikke var ønsket – avdelingen og avdelingens ledere skulle selv passe på at oppgaven ble løst, uten innblanding fra andre avdelinger. Informanten beskrev at intensjonen var god, men forsto i ettertid at det kunne bli sett på som innblanding.

En god organisasjonskultur og praktisering av helhetlig ledelse kjennetegnes ved en enighet om hva som er akseptert praksis – «sånn gjør vi det hos oss».

«Med helhetlig ledelse har alle involverte en omforent forståelse om hva ledelse er. Det er liksom grunnmuren. Helhetlig ledelse er noe man gjør, ikke noe man er, alle drar mot samme mål. Vi drar i litt forskjellige stier og retninger, men alle vet hvor vi skal. Hva som er innafor denne kulturen og hva som er utafor».

For at vi skal kunne si at vi utøver helhetlig ledelse, er det avgjørende at innholdet i begrepet er forankret i hele utvidet ledergruppe. Det er derfor et avgjørende virkemiddel å ha felles møtepunkter.

Dette drøftes i forbindelse med funnet av at samtlige underdirektører i studien forteller at de ikke har noen arena hvor de møter ledere utenfor egen avdeling (se kapitte 5.2 «Ledelse, en ensom jobb?»)

⁶ Etter at intervjuene ble gjennomført har embetsledelsen bekreftet at det i 2016 vil bli en ny prosess i arbeidet med visjon, verdier og strategi

Det er en målsetning at resultatet av å drive lederutvikling, lederopplæring og ledernetverk hos Fylkesmannen i Nordland fører til at det utøves helhetlig ledelse i embetet. Målet er at den enkelte leder har trygghet i utøvelsen av sitt lederskap og er en del av et inkluderende og utviklende lederfelleskap.

Denne siste delen av beskrivelsen peker på at helhetlig ledelse er et *resultat* av å drive lederutvikling. Det er helt i tråd med det Bang og Middelfart (2014) skriver om ledergruppers resultatproduksjon. Jeg vil her spesielt trekke frem det de beskriver som «felles mentale modeller». Dette resultatet skal sikre felles forståelse og holdninger, for eksempel til krav og forventninger til lederrollen. Felles mentale modeller bidrar til at medlemmene i ledergruppen ikke kun tenker ut fra egen seksjon eller avdeling, men tar et helhetsperspektiv i diskusjonene som foregår. Resultatet betrakter de som noe som vokser frem gjennom godt arbeid i en ledergruppe.

Dette resultatet av ledergruppearbeid – felles mentale modeller – samsvarer godt med den forståelsen av helhetlig ledelse som nå legges til grunn hos Fylkesmannen i Nordland.

En informant beskriver oppfølging av forventninger til lederrollen i et helhetlig ledelsesperspektiv slik:

«Vi må ha en struktur slik at noen utfordrer meg på at nå gjør vi det ikke sånn lengre, nå har vi faktisk blitt enige om at nå har vi enn annen forståelse av hvordan den arbeidsoppgaven skal utføres, innenfor det som har med ledelse og styring å gjøre. Og da må noen utfordre på det. Det må nødvendigvis gå fra toppen av, via avdelingsdirektørene til neste nivå som har personalansvaret. At det er omforent, nå er det faktisk ikke mulig å gå tilbake til det gamle igjen. Nå kan vi ikke gå rundt å gjøre forskjellige ting».

Flere av informantene kommer inn på en form for rapportering av hva som gjøres i tilknytning til helhetlig ledelse. Det er ingen som har tatt til orde for omfattende rapportering – det forstår jeg gjennom intervjuene at de har nok av i det daglige – men for at man skal kunne få til en helhet må det være en form for dialog og tilbakemelding som sikrer at embetet er på rett spor med hensyn til helhetlig ledelse. Som én sier:

«Bevisstheten rundt temaet, det må snakkes om helhetlig ledelse. Det må kommuniseres og det må gjerne etterspørres»

En annen uttaler: «Fordi jeg oppfatter at det med krav og tilbakemelding er noe som vi sliter litt med, så skulle det muligens vært en kjedelig fast struktur som man måtte følge ei stund, for å etablere en krav- og tilbakemeldingskultur, som var felles. At man rett og slett sa at dette må vi være enige om, dette må vi spørre om, dette må vi teste oss på»

Dette støttes av forskning som er gjort på styrings- og effektivitetsproblemer i offentlig sektor. Professor Rune J. Sørensen ved Handelshøyskolen BI uttaler at det er en utbredt misforståelse at ledergruppers vedtak uten videre blir gjennomført, og at altfor mange toppledere tror at når vedtaket er truffet er jobben gjort⁷.

En viktig forutsetning for å kunne utøve helhetlig ledelse er en felles forståelse og forankring av innholdet i begrepet og hvordan dette skal utøves i hverdagen. Dette arbeidet gjenstår hos Fylkesmannen i Nordland.

⁷ <http://forskning.no/samfunn-ledelse-og-organisasjon-statsvitenskap/2008/04/ledelse-uten-gastol>

5.2 Ledelse – en ensom jobb?

«Utenom avdelingen så snakker jeg ikke om ledelse med noen. Det er heller ikke noe forum for dette i hverdagen» - informant

Funn: Underdirektørene mangler en arena for lederfelleskap ut over egen avdeling

Samtlige informanter forteller i intervjuene at de mangler en arena for å treffe andre ledere ut over sin egen avdeling, som kan benyttes til å diskutere ulike ledelsesutfordringer. I utkastet til forståelse av begrepet helhetlig ledelse hos Fylkesmannen i Nordland fremgår det at felles møtepunkter er et avgjørende virkemiddel for å oppnå helhetlig ledelse.

Det som går igjen i stort sett alle intervjuene er ønsket om erfaringsutveksling, diskusjon av ulike lederutfordringer og å være en del av et fellesskap for ledere. Som en av informantene uttrykker det:

«Man må ha andre arenaer (enn hverdagen) for å diskutere ledelse. Og man må skape den arenaen. Sånn som refleksjonsgruppene».

En rekke ledelseslitteratur støtter viktigheten av å ha en arena og et fellesskap for å utøve ledelse, og de aller fleste informantene uttrykker at de ønsker seg dette. To av informantene er imidlertid noe skeptisk til felles arenaer, og uttrykker det slik:

«Nja... jeg vet ikke... Det kunne sikkert være greit å ha, men jeg tror vi etter ei stund ville gått tom for hva det er vi skal gjøre som er relevant for mange. At det blir bare en tidstyv uten at vi kommer noe videre»

«Jeg er redd for at det spiser arbeidstid, og jeg er ikke sikker på hva jeg får igjen for det»

5.2.1 Ledergruppe

Bang og Midelfart (2014:22) definerer en ledergruppe slik: *«En gruppe ledere som rapporterer til en overordnet leder, som møtes regelmessig, og som oppfatter seg selv som en ledergruppe i organisasjonen».* Hvorvidt utvidet ledergruppe hos Fylkesmannen i Nordland faller inn under denne definisjonen kan diskuteres. Basert på kriteriene Bang og Midelfart (ibid) legger til grunn er det mer naturlig å si at lederne i en avdeling er én ledergruppe, og at

embetsledelsen og direktørene er én ledergruppe, mens utvidet ledergruppe faller utenfor deres definisjon. De trekker imidlertid frem momenter som, basert på empirien jeg har innhentet, stemmer godt for utvidet ledergruppe. Som eksempel skriver de at det kan være utfordringer med å samle hele ledergruppen om en felles retning i arbeidet. Det beskrives slik av en informant:

«Av og til må jeg si at jeg er i tvil om hva som er embetets mål og hva er avdelingens mål. Vi har ikke noe mål, vi har ikke definert noe mål. Og da kommer vi i et lite tomrom, hva er målene? Det er noe som man etter min mening bør repetere flere ganger i året. Det er målet - dit skal vi. Jeg synes vi er for dårlig på det. Skal man få til helhetlig ledelse må man også ha noen felles mål og felles forankring».

Bang og Midlerfart (ibid) skriver videre at ledergruppen sjelden oppleves som «den primære produksjonsenheten» av gruppens medlemmer. Resultatproduksjonen foregår først og fremst i enheten de er leder for. Dette understrekes av mange av informantene. Til tross for at utvidet ledergruppe faller utenfor den primære definisjonen av en ledergruppe slik Bang og Middelfart beskriver den, så mener jeg klart at en del av teorien og karakteristikaene de beskriver gjelder også for utvidet ledergruppe.

I følge forfatterne er det i hovedsak fem kategorier en ledergruppes aktiviteter kan deles inn i:

1. Informere hverandre
2. Diskutere saker
3. Fatte beslutninger
4. Følge opp og overvåke prosesser og beslutninger
5. Støtte og motivere hverandre

Når informantene beskriver en manglende arena for å møte andre ledere, og behovet for å ha en slik arena, er det primært de to første og det siste punktet som nevnes. Denne informanten beskriver det slik:

«Det hadde vært veldig greit at vi hadde hatt et forum der vi kunne diskutere problemstillinger for å se om vi håndterer det likt. Det er ikke sikkert vi er klar over andre avdelingens problemstillinger, så det er jo greit å få vite. Du kan sikkert lære noe av det sjøl».

Strand (2007) skriver at de fleste organisasjoner har ledergrupper som felles beslutnings- og samrådsorgan. Ledergrupper kan finnes både på toppnivået, og i to eller flere ledd nedover i organisasjonen. Dersom det forekommer delvis overlappende medlemskap mellom nivåene kan dette være med på å lette vertikale samordningsproblemer som en tradisjonell, funksjonsdelt organisasjonsform kan gi. Han nevner ulike funksjoner en ledergruppen kan ha, bl.a.: Informasjon, løpende rapportering, samordning, læring og dyrkning av kreative ideer, strategiske beslutninger, felles ansvarliggjøring og integrasjon, forum for gjensidig støtte. Flere av informantene kommer inn på ulike utfordringer knyttet til fraværet av felles møteplass som kan sees i lys av funksjonene som Strand (ibid) beskriver for ledergrupper. Eksempelvis:

Informasjon og samordning: «...lederutviklingsprogrammet gjorde også at man ble litt kjent med de andre lederne. Det tror jeg er litt viktig at man setter av tid til inni mellom ellers tror jeg vi fort havner i våre egne fagområder. Jeg synes det er fint (å møtes). Jeg tror det gjør at man får mer perspektiv og forståelse for prioriteringer, eller gjør mer rette prioriteringer»

Rapportering: «Det er ingen som følger meg opp på hvordan jeg ivaretar ledelsesoppgaven etterpå. Hvis jeg vil er jeg ganske trygt tilbake til min egenhet og stahet og «jeg gjør nå sånn uansett – jeg gjør nå som jeg alltid har gjort. Det var jo interessant å høre hvordan de andre har gjort det, men nå er jeg ferdig med det – sånn åh, ferdig!» Det er ingen som følger meg opp»

Beslutninger: «Sånn som det fremstår i dag så er vi bare en ordonnans på fag, mellom faggrupperinger og toppledelsen, eventuelt avdelingsdirektør. I mindre grad en reell leder med reell beslutningsmyndighet, handlefrihet, jeg er knapt i stand til å gjøre et eneste fritt valg»

Læring og dyrking av kreative idéer: «Det hadde sikkert vært smart å ha et slags forum, men kanskje på litt praktisk nivå. For hvis det er noen som har funnet opp kruttet, eller har noen gode idéer, så blir jo ikke det delt»

Felles ansvarliggjøring og integrasjon: «Jeg klarer ikke å få med meg at det totalt sett fungerer mellom alle ledernivåene og mellom ledere. Jeg forstår ikke hva slags prosesser det er som foregår i det øverste nivået (embetsledelsen og direktørnivå)»

Kaufmann og Kaumfann (2015) skriver om praksisfellesskap (communities of practice). Dette defineres som (2015:270): «*En gruppe mennesker som bindes sammen i en kollektiv læringsprosess basert på et felles anliggende, et sett av felles problemer eller entusiasme for et tema, og som utvikler kunnskap og ekspertise på et gitt område gjennom vedvarende samhandling*». I dette inngår både læring og sosialisering – altså prosessen med å overta normer og verdier for en aktuell sosial kontekst. Slike læringsfellesskap kan bidra til læring av etablert kunnskap, men også til løsning av problemer som finnes eller utvikling av profesjonelle ferdigheter.

Også Filstad (2012) understreker at praksisfellesskap er læringsarenaer, og hun skriver at medarbeidere er medlem av ulike praksisfellesskap i en organisasjon. Kunnskap og ferdigheter forankres i fellesskapet gjennom erfaringene til medlemmene av fellesskapet, og gjennom dette så bygges det også relasjoner. Filstad skriver at organisasjonen kan tilrettelegge for formelle praksisfellesskap – og at disse både bør ha offentlige møteplasser i organisasjonen, samtidig som hovedtyngden av samhandlingen foregår på det uformelle plan mellom medlemmene. Dette beskriver godt det mange av informantene savner – en felles arena hvor man kan lære av hverandre, diskutere lederutfordringer, og som gir en relasjon mellom lederne i embetet som gjør det naturlig å be om hjelp fra hverandre når behov for støtte oppstår. En av informantene uttrykker det slik:

«Felles møteplass - jeg vil gjerne ha det, for det tror jeg alle kunne lært av. At vi vet om hverandre. Det er ikke mye kontakt vi har med de andre lederne».

Busch (2012) viser til Katzenbach og Smith (1998) når han skiller mellom arbeidsgruppe og team. Han trekker frem at den store forskjellen er at arbeidsgruppen ikke har et klart mål som skal realiseres i fellesskap, og medlemmene i en arbeidsgruppe er derfor mindre avhengige av hverandre. De møtes for informasjonsutveksling og diskusjon av utfordringer, og kan hjelpe hverandre å ta gode beslutninger innenfor eget område, men har ikke felles ansvar for resultatene. Imidlertid sier han at det i praksis er en glidende overgang mellom team og arbeidsgruppe.

Det kan være betimelig å stille spørsmål ved hvor mye felles en ledergruppe bestående av så mange som 24 personer kan ha, når disse i tillegg kommer fra svært ulike fagområder? Det er viktig å ha et reflektert forhold til hva utvidet ledergruppe skal være og hva som er realistisk å benytte denne gruppen til. Dette er dessuten også sentralt for at gruppen skal oppleves viktig

og nyttig av alle, eller i det minste flesteparten, av lederne. Bang og Midelfart (2014) skriver at det er en fallgrube ved teamarbeid dersom man mener at alle oppgaver skal løses i team, og at samhandlingen stjeler tid fra enkeltmedlemmene. De beskriver at høyt presterende ledergrupper kjennetegnes av samarbeid mellom medlemmene, de støtter hverandre og de koordinerer arbeidet sitt med hverandre. De har fokus på hvordan de kan hjelpe hverandre og sammen skape gode resultater for organisasjonen som helhet. De oppfører seg som om de er avhengige av hverandre for å lykkes.

5.2.2 Rolleforståelse og rolleavklaring

Som beskrevet i kapittel 1.5 «Fylkesmannen i Nordland», er avdelingene ulikt organisert. Det innebærer at noen ledere er en del av et lederteam med direktør og flere underdirektører, mens andre ledere er en del av en lederdyade med én direktør og én underdirektør. Oppgavene og mandatet til de forskjellige underdirektørene er også ulikt. Det er trolig både uhensiktsmessig og urealistisk å tenke at rollene til alle underdirektørene skal passe «i den samme formen», men det ville nok være nyttig med en rolleavklaring slik at det eksisterer en felles forståelse for *at* det er ulikt og *hvordan* det er ulikt. Ikke minst viser intervjuene at en del av underdirektørene selv ønsker en bedre avklaring på dette området. Noen sier rett ut at de har problemer med å forstå rollen, mens andre beskriver rollen som «*nærmeste leder for noen medarbeidere*» og atter andre beskriver seg som en arbeidsleder, formann eller lagleder. Det at underdirektørene har ulike eller uklare oppfatninger av sine egne og hverandres roller, kan også være med på å skape avstand og gjøre at et samarbeid om ledelse oppleves unaturlig.

Kaufmann og Kaufmann (2015) skriver at det er viktig å klargjøre roledifferensiering i en organisasjon – altså hvilken funksjon de ulike medlemmene i organisasjonen har. De skriver at roller påvirker gruppemedlemmers tilfredshet, og forskning viser at rollekonflikter har effekt på forhold som ytelse og jobbengasjement. Rollekonflikter beskrives som en tilstand av usikkerhet og spenning, hvor det knyttes motstridende forventninger til rolle innehaverne. Linjelederrollen er tradisjonelt en rolle som har stor grad av motstridende forventninger mot seg – de havner «i skvisen» mellom medarbeiderne og topplederne. Jeg har ikke belegg for å si at det er mye rollekonflikter blant informantene, men intervjuene avdekker at det er uklarheter knyttet til rollen som underdirektør hos Fylkesmannen i Nordland.

Thylefors (2014) beskriver at lederrollen består mye av å drive avveininger mellom ulike interesser, og at ledere befinner seg i en stadig lojalitetskonflikt. Yukl (2013) refererer

Mintzberg og beskriver en rekke ulike roller en leder skal fylle, som for eksempel bindeleddsrolle, overvåkningsrolle og forhandlerrolle – og hvordan disse rollene kan komme i konflikt med hverandre. Strand (2007) skriver at ledernes arbeid er mer uoversiktlig enn mange andre, og at ledere kan ha nytte av å kartlegge forventninger for bedre å kunne forstå sin rolle. En arena for lederfelleskap vil kunne bidra til å klargjøre forventninger, forstå andre ledes rolle og også få hjelp til å avklare sin egen rolle.

5.2.3 Relasjonsbygging

Et annen viktig utbytte av å ha felles arenaer hvor utvidet ledergruppe møtes er relasjonsbygging. Binney et al (2012:41) skriver om relasjoner: *«Relationships come first. They are the basis for everything – strategy, vision, operations and all the rest. Relationships are not the nice-to-have, extra room that, one day, you might add to your house, but the foundation for everything that leaders want to do».*

I følge Binney et al (ibid) viser deres forskning at ledere fokuserer svært mye på oppgavene (task), og med det risikerer å aldri bygge gode relasjoner til sine kollegaer, medarbeidere og ledere. Å bygge relasjoner oppleves som en avsporing fra å få jobben gjort, mens Binney et al (ibid) hevder at det er en forutsetning for å nå mål. Denne informanten deler nok til dels synet på at mye fokus på relasjonsbygging stjeler tid fra oppgavene:

«Det meste må jo handle om å produsere resultat. Vi blir målt på det, mer enn trivselsfaktoren, sjøl om det henger sammen»

Denne informanten har også oppgavene i fokus: *«Det er de faglige oppgavene jeg er leder for...Ledelse er mer et verktøy for å få gjort de faglige oppgavene»*

Videre skriver Binney et al (ibid) at deres observasjoner var at ledere var opptatt av «managing upwards», altså å fokusere på sin leder. Dette gjorde igjen at de mistet noe av relasjonen/forbindelsen til sitt eget team, som de var avhengige av for å levere resultater. De skriver at lederne identifiserte seg følelsesmessig med «the top teams». Denne beskrivelsen er motsatt av hva jeg finner blant underdirektørene hos Fylkesmannen i Nordland, hvor flere uttrykker at de identifiserer seg mer med sine egne medarbeidere enn med ledelsen. En informant uttaler dette:

«Jeg bruker mesteparten av tida på samme måte som saksbehandlerne. Det er ikke noe markert skille mellom det å være seksjonsleder og det å være medarbeider på seksjonen».

Det kan være flere årsaker til denne sterke identifiseringen med egen seksjon. En årsak kan være at de aller fleste underdirektørene opprinnelig er fagpersoner innenfor en profesjon, ikke ledere, og derfor opplever at de er nærmere knyttet til eget team, egen profesjon og opprinnelig fagområde. En annen årsak kan være at hos Fylkesmannen i Nordland, i kommunikasjonen ut i embetet, er «ledermøtet» og «ledelsen» ensbetydende med direktørene og embetsledelsen. Dette gjelder også i kommunikasjon fra departementene, eksempelvis skriver FAD i dokumentet «Fylkesmannsrollen, utvikling og utfordring» fra 2012 (side 44) at «...FAD tok initiativ til et lederutviklingsprogram for hele ledergruppen i embetene i 2010». «Hele ledergruppen» er her direktørene og embetsledelsen. Altså er ikke underdirektørene inkludert når det er snakk om «ledelsen».

Flere av informantene beskriver noe lignende som disse:

«Jeg er ikke en del av ledelsen, av ledergruppa»

«Jeg føler meg ikke frakoblet ledergruppa, for jeg har aldri vært påkoblet»

«Jeg føler ikke noen ekte tilhørighet der (i ledelsen) i det hele tatt».

Det er på sin plass å peke på muligheten for at beskrivelsen underdirektørene gir av at de ikke er en del av ledelsen er en form for offermentalitet, og at en slik holdning og forståelse kan være en del av en «unnskyldning» for ikke å bedrive ledelse. Jeg har imidlertid ingen funn som tyder på det. Tvert i mot viser empirien at underdirektørene utøver ledelse overfor sine medarbeidere, og i stor grad er til stede for dem både faglig og mellommenneskelig. Dette understøttes også av medarbeiderundersøkelsen som ble gjort i 2014: Undersøkelsen hadde en svarprosent på hele 97, embetet sett under ett. Embetets høyeste score var på gjennomføring av utviklingssamtaler – samtlige medarbeidere hadde hatt dette med sin leder. De spørsmålene som havnet på andre og tredje plass over høy score handlet om hjelp og støtte innenfor egen enhet og ivaretagelse av personlige behov. Begge disse spørsmålene kan relateres spesielt til nærmeste leder, i tillegg til kollegaer. Dessuten hadde fem av sju avdelinger en positiv score på mellom 75 og 93 prosent på spørsmålet «Min leder er alt i alt

en god leder». Altså hadde mellom 75 og 93 prosent av respondentene svart «helt enig» eller «enig» på dette spørsmålet.

Konsekvensen av å være frakoblet ledelsen forstår jeg ut fra intervjuene først og fremst som manglende mulighet til å se det store bildet og manglende mulighet til erfaringsutveksling. Man kan naturligvis stille seg spørsmålet om underdirektørene i tilstrekkelig grad selv oppsøker informasjon som trengs for å få helhetsoversikt. Dette siste har jeg ikke empiri til å underbygge i den ene eller andre retning. En annen mulighet er at underdirektørene selv bidrar til å bli frakoblet ledelsen gjennom en sterk identifisering med egen seksjon. Som nevnt tidligere er denne «skvisen» mellom egne medarbeidere og overordnede ledere et vanlig fenomen blant mellomledere.

Binney et al (2012) gir støtte til at effektiv ledelse krever noen å konferere med. De skriver at effektive ledere snakker med andre om hva som er mulig å få til, og at det er usannsynlig å kunne danne seg et klart bilde av situasjonen hvis man ikke har noen å diskutere med. Dette støttes også av Aanes et al (2013) som skriver at ledere har behov for noen å betro seg til og som kan ta del i den følelsesmessige siden ved det å være leder. En informant sier det slik:

«Som leder har man behov for å ha noen fortrolige, noen man kan snakke med og videreutvikle ting, tanker»

Flere av informantene trekker frem eksempler på utfordrende situasjoner de har diskutert med andre ledere, og at det har vært med på å gjøre det lettere å håndtere situasjonen.

«En av de virkelige positive opplevelsene i lederutviklingsprogrammet var å bli kjent med NN. Vi hadde et gruppearbeid sammen, og da fikk jeg innsyn i at denne lederen tenkte ledelse og sleit litt med konkrete ting i sin seksjon. Det var artig å oppleve at det var noen der å diskutere med»

«En av de andre lederne ringte meg om saken for å backe meg opp, og det var jeg veldig glad for»

Dette underbygges også av Binney et al (2012), som skriver at dersom lederen tillater seg å stole på andre, så kan de tåle mye mer. Det kan være med på å forhindre at ledelse blir en ensom prosess. AFFs lederundersøkelse i 2011 tilbakeviser at ledere er mer ensomme enn andre, men påpeker at det kan være en underrapportering av ensomme ledere, fordi ensomhet benektes. AFF viser til internasjonal forskning hvor to tredjedeler av lederne sier at følelsen

av å være på siden av organisasjonens fellesskap er det vanskeligste med lederrollen. Annen forskning støtter AFFs funn om at ledere ikke er mer ensomme enn andre mennesker. Det understrekes at lederrollen kan medføre risiko for ensomhet, og at det kan være et stort problem for de lederne som opplever ensomhet. Tiltak som nevnes for å unngå ensomhet er blant annet å involvere andre i beslutningstaking, jobbe teamorientert, bruke mentor/coach og søke støtte hos andre ledere (Aaanes et al 2013). Dette er med på å underbygge viktigheten av å ha arenaer for å diskutere ledelsesspørsmål.

5.2.4 Kommunikasjon og informasjon

En annen konsekvens av manglende felles arena er at informasjonsarbeidet kan bli fragmentert. Hvorvidt det til enhver tid er uttalt og tydelig overfor direktørgruppen hva de skal informere videre om til sine underdirektører kjenner jeg ikke godt nok til, men all den tid det er sju ulike direktører som skal videreformidle informasjon om beslutninger og annet til 15 underdirektører, vil trolig informasjonen fremstå ulik. Kaufmann og Kaufmann (2015) skriver at psykologiske prosesser kan medføre at ledere, bevisst eller ubevisst, fordreier kommunikasjon. Det kan være å holde tilbake informasjon, filtrere ut noe eller være unnnvikende. De skriver videre at informasjonen ofte kan bli ufullstendig og/eller unøyaktig, helt uavhengig av hvor presis den var da toppledelsen ga informasjonen i utgangspunktet.

At embetsledelsen skal være de som informerer til underdirektørene i alle sammenhenger er både unaturlig og uhensiktsmessig, men trolig ville en møteplass for utvidet ledergruppe være en god arena hvor alle lederne i embetet kunne få felles informasjon om «de store sakene» direkte fra embetsledelsen. Som Bang og Midelfart (2014) skriver, så skal en ledergruppe bidra til lojalitet til beslutninger og trygghet for at alle har forstått beslutningene på samme måte. Dette kan man aldri sikre hundre prosent, men dersom alle har fått informasjon samtidig og fra samme personer, i tillegg til at det har vært åpnet for avklarende spørsmål, da øker sjansen for en helhetlig og felles forståelse. En av informantene sier dette:

«Hadde det vært utvidet ledermøter av og til der embetsledelsen hadde sagt noe om hva som forventes av personallederne så hadde det hatt stor betydning»

En annen uttaler: *«Jeg må føle et ønske fra toppledelsen om at de ønsker å lede dette embetet helhetlig i fellesskap»*

En annen sier dette om kommunikasjon mellom direktørgruppen og underdirektørene:

«Kommunikasjonslinjene er vel i og for seg avklart, men innholdet i kommunikasjonen er det som er viktig. Og der syns jeg helhetlig ledelse er ganske fraværende»

Dette er hentet fra heftet «Fylkesmannsrollen, utvikling og utfordring» som FAD ga ut i 2012 (2012:14): *«En viktig forutsetning for god rolleutøvelse og god resultatoppnåelse hos Fylkesmannen er knyttet til den evne aktørene på ledernivå har til å utvikle fellesskap om den felles institusjonelle selyforståelse, institusjonens verdier, dens strategiske mål og det gode lederskap».*

Med bakgrunn i dette er min påstand at så lenge utvidet ledergruppe hos Fylkesmannen i Nordland ikke har møtepunkter vil felles forståelse være vanskelig, og dermed mangler de et viktig grunnlag for god rolleutøvelse og god resultatoppnåelse.

5.3 Lederutviklingsprogram – hva er det godt for?

«Jeg synes at jeg har lært mer om andre, men samtidig mer om meg selv. Det er verdifullt» - informant

Funn: Det viktigste utbyttet av lederutviklingsprogrammet var å komme sammen, ha tid til refleksjon og bevisstgjøring i lederrollen, samt å lære seg selv og sine lederkolleger bedre å kjenne.

Martinsen (2005) har i artikkelen «Ledelse – spiller det noen rolle?» oppsummert sentrale strømninger i de siste 100 års forskning på ledere og betydningen av lederskap. Han konkluderer med at man bør fokusere ledertrening på visjon, inspirasjon, verdier og utvikling av gode relasjoner til medarbeidere. Dette er elementer som også Kouzes og Posner (2012) beskriver i boken «The leadership challenge».

Mye av litteraturen omkring ledelse og lederidentitet fremhever viktigheten av selvvinnsikt og det å kjenne seg selv. I AFFs lederundersøkelse fra 2011 svarer 75% av lederne 4 eller 5 (5 = meget viktig) på at de hadde behov for å styrke kunnskaper og ferdigheter om hvordan egen væremåte virker på andre.

Yukl (2013:381) skriver at mange lederutviklingsprogram sikter mot å gi personlig vekst, og en grunnleggende antakelse er at «*Before one can become a successful leader, it is necessary to reconnect with one's feelings, confront the latent fears, and resolve the underlying conflicts... Understanding your own values, needs, and feelings is necessary to determine whether you are able to provide this type of leadership, and indeed, whether it is really what you want to do*».

Svært mange av informantene fremhever aspektet med å bli kjent med seg selv og andre på spørsmål om hva de har lært gjennom lederutviklingsprogrammet:

«Jeg har i alle fall blitt mer oppmerksom på meg selv som leder. Det mener jeg bestemt»

«Tror faktisk at jeg har lært å kjenne meg selv bedre. Jeg var veldig skeptisk til JTI (jungs type index), jeg har vært gjennom noe lignende før, med dårlig utfall. Men jeg kom til at dette stemte bra og jeg fikk bekreftet en del oppfatninger om meg selv og så var det kanskje noen nye ting som jeg ikke var klar over».

Binney et al (2012) setter dette i sammenheng med effektiv ledelse, og mener at noe av det som trengs for å lykkes som leder er selvinnsikt. Jo bedre ledere kjenner seg selv og hvordan de blir oppfattet av andre, jo mer effektiv kan de være i sitt lederskap. Deres forskning finner at lederutvikling bør rettes mot å styrke ledere i å verdsette den de er, fremfor å forsøke å være noen eller noe de ikke er.

Karp og Helgø (2009) skriver at lederidentitet skapes gjennom arbeidet med å forstå og utvikle seg selv i relasjon til andre. Denne prosessen krever refleksjon og personlig utvikling. De skriver videre at medlemmer av Stanford Graduate School of Business Advisory Council har hevdet at den viktigste evnen for ledere å utvikle er selvinnsikt. Noen forskere mener sågar at uten selvinnsikt vil man ikke utvikle seg som leder.

Lysø (2014) har gjennomført studier som viser at lederutviklingsprogrammer er arenaer for konstruksjon av lederidentitet, og viktige forhold i den sammenheng er å beherske lederspråket, få økt selvforståelse og økt trygghet i lederrollen. Denne tryggheten illustreres slik av en av informantene, på spørsmål om hva vedkommende har lært gjennom lederutviklingsprogrammet:

«At man ikke føler at man har ansvar for alt. Det gir litt mer sjelero og trygghet i lederrollen».

En annen informant knytter trygghet til helhetlig ledelse slik: *«Jeg tror absolutt at lederutviklingsprogrammet har bidratt til mer helhetlig ledelse. Jeg tror mest det har å gjøre med at tryggheten er større mellom lederne».*

En viktig del av lederutviklingsprogrammet hos Fylkesmannen i Nordland var å la alle ledere finne sin typologi innenfor Jungs Type Index (se kapittel 4.12 «Jungs type index»). Nesten alle informantene trakk frem JTI som meget interessant læring i forbindelse med lederutviklingsprogrammet. En del av årsaken til dette kan også være at JTI var tema i refleksjonsgruppene mellom samlingene. Som jeg var inne på i kapittel 4.8 «Lederutvikling» fremhever Yukl (2013) viktigheten av å jobbe med ny kunnskap etter samlinger. Dette forsterker læringseffekten og trolig også nytteverdien. En del av JTI handler også om å bli kjent med sin «undertrykte funksjon». Dette er den siden av personligheten som relativt sjelden får komme på banen i bevisstheten. Denne funksjonen er derfor utrent og umoden, og omtales også som «problemfunksjonen». Den kommer gjerne frem når vi er stresset, slitne o.l. Ringstad og Ødegård (2003) understreker imidlertid at det er ikke bare negative sider ved

denne funksjonen, den har også stort utviklingspotensial. Binney et al (2012) omtaler dette som lederens demoner. De observerte gjennom sin forskning at et viktig område var hvordan lederne forholdt seg til sine demoner. Jobbet de mot dem eller med dem? De skriver (2012: 86): «*We believe that if people can understand their demons and appreciate them for their positive, as well as negative, impact, it helps them to be successful leaders*». De skriver videre at det er nytteløst å forsøke å fjerne eller undertrykke sine demoner, men ved å kjenne dem kan man sørge for at de ikke fører til dysfunksjonell adferd. En av informantene sier det slik:

«Jeg tror at ledergruppa vår er mer bevisstgjort gjennom sin profil. Hva er svakheten til den enkelte og hva er styrkene til den enkelte. Hvordan kan vi bruke det i fellesskap»

Karp og Helgø (2009) mener at hvis det finnes en «hellig gral» i ledelse, så er det nettopp å ha utholdenhet og viljestyrke nok til å utvikle seg som leder og menneske, gjennom å reflektere over egen identitet i relasjon til andre, og koble dette til lederskap. En informant beskriver det slik:

«Det er den daglige jobbinga, hvor du tenker over konkrete ting – den kontinuerlige refleksjonen. Ble dette riktig? Kunne jeg gjort det annerledes? Ble effekten bra?»

En annen sier: «*Bare det at man har brukt den tida (i lederutviklingsprogrammet) til å reflektere over rollen, vil jo forhåpentligvis bevisstgjøre mer*»

Filstad (2010:66) skriver at «*...refleksjon er en prosess som krever grundig vurdering av den kunnskap og tro, de antagelser, handlinger og prosesser som påvirker vår adferd*». Hun skriver videre at refleksjon er avgjørende for at vi skal forstå våre egne erfaringer. I tillegg hevder hun at mulighetene for erfaringsutveksling og refleksjon er avgjørende for læring, og at refleksjon derfor blir broen mellom erfaring og læring. Mintzberg (2013) skriver at effektive ledere er reflekterende og vet å lære av sine erfaringer og utforske ulike mulige fremgangsmåter, og at hendelser blir erfaringer når man reflekterer over dem. Dette støttes også av Arnulf (2012:109) som skriver at «*Generelt kan man si at jo større refleksjonsevne, dess friere er lederen til å endre sin adferd*». Øvelser innen lederutvikling sikter derfor ofte mot økt refleksjonsevne som igjen gir lederen større evne til å gjøre valg i måten de responderer på – altså å skru av «autopiloten».

Tiller og Helgesen (2012) hevder at individuell refleksjon og refleksjon i grupper er læringen

og utviklingens bærende kraft, og at utviklingsorienterte organisasjoner har ansatte som kontinuerlig reflekterer omkring det som skjer, men også omkring det som ikke skjer.

Binney et al (2012) omtaler dette som «thinking spaces». De har erfart at det er viktig å ha muligheten til å ta et skritt tilbake for å innta et metaperspektiv. Ved å gjøre dette i en gruppe vil det være en viktig utviklingsarena, men forutsetningen for dette er trygghet og tillit i gruppen. En av informantene trekker frem nettopp dette fra tidligere erfaringer:

«...vi kunne ta opp alt, ting som var vanskelig, opplevelser og kanskje problemer i forholdt til andre personer. Når man har trygghet i en gruppe kan man gjøre det. Jeg mener at en leder fungerer ikke alene, en leder må være en del av noe»

Økt trygghet og bedre gjensidig forståelse som følge av arbeidet med lederutviklingsprogrammet ble nevnt av flere informanter.

Lysø (2014) har forsket på lederes læring i lederutviklingsprogram. Hun fant at erfaringsdeling og felles refleksjon ble trukket frem av de fleste lederne som det viktigste bidraget til egen læring. Hun viser til studier av hvordan ledelse læres, som finner at det blant annet er ved erfaringer som gjøres gjennom problemløsning i praksis. Ledelse er en praksis, og dette innebærer at det ikke er relevant bare å undersøke overføring av teoretisk kunnskap. Teoretisk kunnskap bidrar til et felles språk for ledere, mer enn det overføres til praksis. Studien viser at det skjer lite overføring av teoretisk kunnskap fra en leder som deltar på lederutviklingsprogram og tilbake til organisasjonen. En av informantene uttrykker det slik:

«For min egen del er det opplagt at jeg har mindre utbytte av flotte foredrag av konsulenter, det går ut og inn, det er lite som setter seg. Jeg har konkret hatt noe igjen for refleksjonsgruppene, den type utveksling av helt konkrete erfaringer, diskusjoner og caser. Det gjør at jeg faktisk blir flinkere, tror jeg. Det har noe med erfaringsbygging, rett og slett».

Læring av ledelse i praksis understrekes også av Beate Karlsen (Personal og ledelse nr 2-15). Hun uttaler at strukturerte lederutviklingsarenaer gir støtte til bevisstgjøring, refleksjon og ny praksis. I tillegg kan møte med andre bidra til at man får øye på seg selv som leder og får nytt perspektiv på styring og ledelse av virksomheten. Svært mye læring av ledelse foregår gjennom erfaringsbygging, men gjennom å få hjelp til begrepsfesting og refleksjon kan taus kunnskap gjøres om til en mer uttalt praksis og kompetanse.

Lysø (2014) peker på at å beherske lederspråket er viktig og bidrar til meningsskaping. Dette støttes også av Busch (2012). Han skriver at en forutsetning for å kunne utvikle velfungerende ledelsesprosesser er felles kunnskaper og begreper. Han hevder at språkskaping er en undervurdert del av ledelsesprosessen, og at den er spesielt viktig i profesjonelle organisasjoner med stor vekt på faglig samspill – språket er både meningsskapende og et verktøy. Flere av informantene er enige i dette, og én knytter språkskaping til helhetlig ledelse slik på spørsmål om hva som er det viktigste ordet som forteller noe om helhetlig ledelse:

«Begrepsforankring. Det at man har en felles oppfatning av de begrepene man bruker knyttet til lederskap og utøvelse av lederskap. Det at man har ei felles oppfatning av hva det innebærer, hva betyr begrepene man bruker når man diskuterer lederskap».

En annen uttaler dette om begrepsapparat og språk knyttet til læringsutbytte fra lederutviklingsprogrammet:

«Jeg fikk en grunnleggende forståelse og et begrepsapparat for det jeg kanskje har forstått «underbevisst» allerede».

Også Mintzberg (2013) skriver at lederutviklingsprogram er nyttige for å skape mening av erfaringer og for å dele, reflektere og skape forståelser sammen med kollegaer. Han skriver videre at ledere i en slik situasjon er uforstyrret og får muligheten til å reflektere over egne erfaringer. Flere av informantene i studien bekrefter problematikken rundt at «hverdagen tar deg», eksemplifisert gjennom dette sitatet:

«Lederutviklingsprogrammet fungerte, og sånn som bare det å ha tid til å sitte og diskutere og ikke måtte forholde seg til alle de andre hverdagslige tingene, det synes jeg er en nyttig pustepause. Det er ikke alltid temaene som er viktige, men det å bruke den tida».

En annen sier at helhetlig ledelse hemmes av «tingenes iboende faenskap, man har aldri tid nok til å gjøre seg nødvendige refleksjoner. Man blir tatt av hverdagen»

Som ovennevnte drøfting viser har lederutviklingstiltak gjerne indirekte virkninger. Disse kan bety mye for den enkelte leder, og kan gi styrke og trygghet i lederrollen, i godt vær så vel som i storm.

5.4 En silo her, og en silo der...

«Man blir kanskje litt sløv i forhold til resten av embetet, og da er det nødvendig å bli minnet på dette med helhetlig ledelse» - informant

Funn: Fylkesmannen i Nordland er preget av adskilte arbeidsområder, «silotenkning» og lite ledersamarbeid på tvers av avdelingsgrensene

Fylkesmannsembetet er en spesiell enhet i norsk forvaltning ettersom det har så mange ulike oppgaver og områder det skal arbeide på. Embetet gis oppdrag fra 11 departementer, 9 direktorater og tilsyn. En informant uttrykker utfordringene med å lede embetet slik:

«Vi er en type virksomhet som kan være vanskelig å lede for embetsledelsen. Fordi det vil alltid kunne dras i tvil hvor lojaliteten ligger. Jeg tror det er kulturelt historisk fordi virksomheten er satt sammen som den er – man er rasket sammen fra forskjellige sektorer, og mesteparten av lojaliteten til fagfolket ligger hos oppdragsgiver, ikke hos embetsledelsen».

En annen sier: *«Det som hemmer utøvelse av helhetlig ledelse er antall departement og direktorater som styrer oss, og et hav av organer over oss som river og sliter i embetet».*

Også FAD bekrefter utfordringene med å lede Fylkesmannsembetet i dokumentet «Fylkesmannsrollen, utvikling og utfordring» (2012:13): *«Fylkesmannen er med sine mange oppdragsgivere og fagområder en kompleks og krevende organisasjon å lede. På den ene siden skal lederen av embetet forholde seg til en rekke departementer og direktorater. Signalene derfra kan ha innebygde motsetninger i seg. På den andre siden skal fylkesmannen også lede sin egen organisasjon der de enkelte sektoroppgavene er tydelige. Fylkesmannen skal lede en organisasjon som representerer sterke sektorinteresser, men skal selv også utøve et helhetssyn».*

I kapittel 1.5 «Fylkesmannen i Nordland» redegjorde jeg kort historisk for Fylkesmannsembetet. Jeg mener den historiske sammensetningen fra ulike sektorer innen norsk forvaltning kan være med å kaste lys over dette funnet i studien.



Som ovennevnte tidslinje viser, er Fylkesmannsembetet gradvis satt sammen til å bli slik det er i dag, med stadig nye oppgaver tillagt embetsoppdraget. Det er oppgaver som spenner fra forurensning og rovvilt, til næringsutvikling av lokalmat, til behandling av søknader om askespredning i forbindelse med kremasjon og til klagesaker på plan- og bygningsområdet. Å samarbeide på tvers i svært mange av oppgavene fremstår som uhensiktsmessig og unødvendig. Hovedanliggende i denne studien er imidlertid ledelse, og selv om avdelingene er ulikt oppbygd og har svært ulike arbeidsoppgaver vil et samarbeid om ledelse kunne være fruktbart. Mange av informantene beskriver at det ikke skjer mye samarbeid på tvers om ledelse, og én uttaler dette i forbindelse med hvordan ledelse foregår i embetet:

«Det vet jeg lite om. Jeg har et visst inntrykk av hva som skjer på vår avdeling, og så har jeg nærmest ingen inntrykk av hva som skjer ellers».

To andre uttrykker ønske om samarbeid slik: *«Sånn sett er det (ledelse) jo formalisert hos oss i avdelingen, men jeg har veldig sans for det som går på tvers av avdelingene»*

«Det er jo veldig savn etter disse samlingene fra lederutviklingsprogrammet; arenaer for å snakke i lag, bli kjent, erfaringsutveksling».

Uttalelser fra flere av informantene underbygger at det samarbeidet som foregår på tvers av avdelingene foregår med bakgrunn i felles fagsaker, men lite på bakgrunn av ledelse. En informant sier det slik:

«Gjennom at vi har så hyppig samarbeid så har vi nivellert oss slik at embetet taler med en tunge. Det er Fylkesmannen som uttaler seg, det er ikke sånn at avdeling A mener det og avdeling B mener det, og så blir det usikkerhet om hva Fylkesmannen mener. Jeg skal ikke si at vi jobber mye med det, men det tror jeg har vært en bevisst handling fra alle».

En annen trekker fram at det oppleves som et visst byråkrati knyttet til å samarbeide, og at det derfor kan være fristende å la det være:

«...så det er ikke så lett å heve blikket bestandig og tenke om vi kunne gjort noe annet her, om vi kunne løst dette i samarbeid med folk på andre seksjoner og avdelinger. Hvis det ikke er et etablert samarbeid vil man fort kunne tenke at det blir så mye prosess for å få klarsignal for å kunne samarbeide, at da er det bedre å gjøre det sånn som vi har gjort det. Det vil medføre arbeid å få samarbeid opp og gå, selv om velviljen er der. Det føles ofte som ekstraarbeid å involvere andre»

Fylkesmannens oppdragsgivere er også opptatt av samordning og samarbeid, og i Fylkesmannsinstruksen er dette omtalt i et eget punkt (pkt B, § 3): «Fylkesmannen skal bidra til å samordne, forenkle og effektivisere den statlige virksomhet i fylket». KMD har i embetsoppdraget lagt en føring på at det skal foregå samarbeid og læring på tvers⁸: «Tilrettelegge for læring og erfaringsutveksling på tvers internt og mellom embetene...».

På den ene siden kan man tenke at når læring, samarbeid og erfaringsutveksling på tvers er omtalt i embetsoppdraget, så skulle det tilsi at dette er viktig og at det jobbes med. På den annen side – hvordan måles dette? Er det bare fine ord på et papir, eller blir det etterspurt hvilke resultater man har oppnådd på dette området? Blir lederne målt på i hvilken grad de bidrar til erfaringsutveksling? Strand (2007) skriver at belønning for samarbeid mellom avdelinger i byråkratier er vanskelig å etablere, og det kan kanskje være en medvirkende årsak til at det ikke kommer høyt nok på dagsorden.

I dokumentet «Fylkesmannsrollen, utvikling og utfordring» (side 46) heter det: «*Med de sterke sektorsøylene i embetene er det en utfordring å få til nødvendige prioriteringer og utnyttelse av kompetansen på tvers*».

Også Strand (ibid) kommer inn på dette når han omtaler motstridende krav og hensyn innen ledelse i byråkratier. Han skriver at formalisert arbeidsdeling kan føre til at saker ikke blir sett i sammenheng, og at forsøk på samarbeid på tvers av avdelingsgrenser kan oppfattes som både irrelevant og truende. Spesialisering og følgene av dette kan skape lederdilemmaer fordi ledelsen har behov for å få kartlagt sammenhenger på tvers og ta opp saker som ikke nødvendigvis entydig kan tillegges én enhet.

Mintzberg (2013) hevder at ledelseslitteraturen lenge har oversett viktigheten av relasjoner sideveis. Han skriver at mange studier viser at ledere bruker mye av tiden sin i kontakt med

⁸ Embetsoppdrag for Kommunal- og moderniseringsdepartementet, pkt 60.1 Helhetlig ledelse, oppgaver kulepunkt 6

personer utenfor egen seksjon eller avdeling, både kunder, leverandører og andre interessenter, men ikke minst mot kolleger og medarbeidere i egen organisasjon, utenfor egen avdeling. Mange av underdirektørene hos Fylkesmannen i Nordland har utstrakt kontakt med eksterne, det være seg kommuner eller enkeltinnbyggere. Gjennom intervjuene kommer det frem at for mange er nok denne kontakten mye mer utstrakt enn den kontakten som foregår internt mellom ledere i ulike avdelinger hos Fylkesmannen. Igjen så kan dette være helt naturlig og korrekt i forhold til arbeidsoppgaver og oppdragets natur, samtidig kan det bidra til at det også blir mer unaturlig å samarbeide med andre avdelinger om ledelse, og at de «vanntette skottene» opprettholdes. Flere av informantene mener at lederutviklingsprogrammet har bidratt til å bygge ned noen skott, og én uttrykker dette slik:

«Jeg synes ikke vi skal bygge opp barrierer så det blir oss og de andre, det er for dumt. Bygge ned den tankegangen der, og så skal du ikke miste fokus på å få din enhet til å fungere, men jeg synes det er viktig at vi er veldig bevisst på at vi er den samme Fylkesmannen. Og det er klart at et sånn program som vi har hatt drar godt i rett retning. Vi får frem også forskjellene og det gir mer innsikt til å forstå mer av utfordringer på andre avdelinger, seksjoner og helheten».

En informant ga dette eksempelet på hvordan fagsak kan føre til ledersamarbeid på tvers av avdelinger:

«En annen avdeling hadde sendt over en sak til høring, men fristen hadde gått ut. Min seksjon hadde jo lyst til å påvirke saken, men det er håpløst når fristen har gått ut. Og vi skal samarbeide, vi er jo én Fylkesmann. En mulighet for løsning er å la saksbehandler ta dette mot den andre avdelingens saksbehandler, men jeg tenker at det er jeg som leder og lederen på den andre seksjonen som bør ta det. På det nivået så kan vi bidra til at vi fremstår mer helhetlig utad, og også blir mer fornøyde internt».

Busch (2012) skriver om ledelse av profesjonelle medarbeidere⁹. Hos Fylkesmannen i Nordland jobber det mange ulike profesjoner, og flere av dem kan fra tid til annen oppleve motstridende mål og interesser. Dette gjelder både mellom avdelinger, men også internt i en avdeling. For eksempel kan forvaltning av rovvilt og landbrukspolitikk stå i kraftig

⁹ Forstått som en person som tilhører en spesifikk profesjon

motsetningsforhold. Ledelsesmodellen Busch (2012) legger til grunn¹⁰, gjør at ledelse i stor grad blir utøvd i et samspill. Samspillprosessene kan være krevende, særlig når de som skal samarbeide, har forskjellig fagbakgrunn og tenkemåte, samt ulik forståelse av problemets karakter. Dette kan gjøre ledelsesprosessene komplekse og konfliktfylte. Om ikke dette er spesielt problematisk, så er det i alle fall viktig å være oppmerksom på. Det Busch (2012) peker på har også fremkommet gjennom intervjuene. Ikke i form av konflikt, men i form av et uttrykk for at alle avdelingene, oppgavene og profesjonene er spesielle og unike. Kan hende bidrar også dette til at idéen om å samarbeide på tvers er noe fremmed? En av informantene uttrykker det slik:

«Akkurat det med å løse problemer på avdelingene gjør vi best vi som jobber der. Og så må vi forstå når vi skal hente ekstern tankevirksomhet. Andre ledere tenker på si avdeling og hva som fungerer hos dem når de gir innspill. Man skal ikke undervurdere de rådene man får, men man må vurdere om de er nyttige for oss».

I følge Strand (2007) viser klassiske studier¹¹ at medarbeidere gjerne ser organisasjonsproblemer og oppgaver ut fra sitt eget ståsted eller avdeling, og at den viktigste funksjonen i organisasjonen er den de selv utfører. Subkulturer bidrar også til dette, og Jacobsen og Thorsvik (2008) beskriver tre kognitive mekanismer som fremmer utvikling av subkulturer:

1. Spesialisering – oppmerksomhet om spesifiserte arbeidsoppgaver, skjerming mot forhold som antas ikke-relevante for oppgaveløsningen
2. Innhold i kommunikasjon mellom medlemmer i samme organisasjonsenhet styrker oppmerksomhet om delmål
3. Selektiv orientering mot informasjon som er relevant for arbeidet

De skriver at dette kan være med på å bidra til at ansatte får en oppfattelse av at det de arbeider med er viktigere enn andre oppgaver i organisasjonen. Dette kan føre til at mange blir «sektorforsvarere» som mangler evne og vilje til å se eget arbeid i et større bilde – som en del av helheten for å nå organisasjonens overordnede mål.

Flere av informantene trekker imidlertid frem en endring og utvikling i samarbeid på tvers i løpet av de siste årene. En informant beskriver det slik:

¹⁰ Ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill

¹¹ Dearborn og Simon 1958

«Vi kan se Fylkesmannen som et lag som gjør masse oppgaver, og så må vi få delene til å fungere hver for seg og få dem til å fungere sammen. Det siste har vi utvidet på de siste par årene i forhold til tidligere. Så hvis jeg får mine folk til å fungere så godt som mulig... Det er fint at hver og en er god, men får vi både til det, og samspillet til å fungere, så blir det et godt lag».

Mange av informantene uttrykker også interesse for et samarbeid på tvers, en informant sier dette knyttet til refleksjonsgruppene:

«Det er jo interessant hva man kunne sett for seg av nye grupperinger over avdelingsgrenser. Det kunne vært spennende».

Bang og Midelfart (2014) skriver at et av ledergruppens resultater er koordinert og god samhandling mellom enheter, og å sørge for at avdelinger ikke skal fungere som separate siloer. Ledergruppen skal bidra til at prosesser og beslutninger som skjer i avdelingene samkjøres. Dette skal igjen bidra til at prosesser som settes i gang støtter opp om hverandre, og at avdelinger som er avhengige av hverandre samarbeider. Noen av informantene trekker frem det de opplever som mangel på samkjøring og samarbeid, her er et eksempel:

«Jeg lurer av og til på om det utøves noe helhetlig ledelse overfor ledergruppa (direktørene). Sett utenifra så får man ikke helt inntrykk av det. Det kan se ut som at avdelingene får lov å leve sine liv som de vil, fra toppen av. Og da tror jeg den holdninga setter seg litt videre i organisasjonen. Da vil lederne oppfatte at sånn har vi det her. Vi har frihet, som jo også er fint, men det står litt i kontrast til helhetlig ledelse, og særlig kanskje til styring».

Det denne informanten peker på er også relatert til organisasjonskultur, og det er det flere som har kommet inn på:

«Jeg synes det er et mangehodet troll, vi er et embete bestående av mange avdelinger og hver avdeling har hver sin kultur. Ingenting som forteller meg at det at det er Fylkesmannen i Nordland uansett hvor jeg er i embetet»

En annen sier: *«Vi får ikke bygget en felles plattform og identitet som fylkesmann hvis vi bare tenker på vår egen avdeling».*

Bang og Midelfart (2014) skriver at ledergruppen gir viktige signaler til resten av organisasjonen om hvordan verdigrunnlag, forretningsmoral og samarbeid praktiseres. Dersom det eksempelvis er kultur for omkamper i ledergruppen eller liten vilje til å implementere overordnede strategier, kan dette påvirke hvordan beslutninger gjennomføres i resten av organisasjonen. Ledere er kulturbærere og rollemodeller og de påvirker på den måten organisasjonen og organisasjonens resultater.

Strand (2007) viser til Schein (1987) som hevder at lederens hovedoppgave er å påvirke organisasjonskulturen. Også Kaufmann og Kaufmann (2015) støtter dette, og skriver at lederen er en viktig rollemodell i skapning og opprettholdelse av organisasjonskultur. Eller som Petter Stordalen, omtalt av professor Øyvind Martinsen som Norges ledende eksempel på en «rock n'roll manager»¹² sier: «*Man må leve kulturen, og det må starte fra toppen*»¹³.

Busch (2014) skriver at organisasjonskulturen er en viktig basis for organisasjonsidentiteten – «hvem er vi?», medarbeidernes bevisste forståelse av egen kultur. De påvirker hverandre gjensidig, ved at organisasjonsidentiteten også over tid kan påvirke kulturen i organisasjonen.

Han skriver videre at når man arbeider med organisasjonskultur og organisasjonsidentitet bør man reflektere over om det finnes alternative identiteter knyttet til fag og profesjoner i organisasjonen. Kan hende er dette tilfelle hos Fylkesmannen i Nordland, slik at det er utfordrende å utvikle én felles kultur og identitet når forskjellene mellom avdelinger, profesjoner og fagfelt er så store? Som informanten først i dette kapitlet var inne på, så kan det trekkes i tvil hvor lojaliteten ligger, og kanskje det også gjelder for hvor identiteten ligger.

Imidlertid trenger det ikke være et problem med en slik tosidig lojalitet. Bård Kuvaas (2015) skriver om amerikansk forskning på professorer og deres forhold til lojalitet mellom sin profesjon og sin arbeidsgiver. De fant at professorer som var relativt mer lojal overfor sin profesjon enn overfor arbeidsgiver hadde høyere forskningsproduktivitet. Kuvaas mener dette også kan gjelde for andre kunnskapsmedarbeidere, og at profesjonslojalitet derfor ikke bør bekjempes av ledere. Jacobsen og Thorsvik (2008) hevder at hvis en profesjonell medarbeider opplever konflikt mellom organisasjonens formelle kultur og sin egen profesjonskultur så vil tendensen være at lojaliteten går til profesjonskulturen. Basert på den nevnte helt nye amerikanske forskningen kan man si at dette trenger ikke nødvendigvis å være et problem.

¹² Beskrevet ved at han inspirerer og viser vei, og overlater detaljene til andre

¹³ Min oversettelse. Norwegians in flight magasin «n», november 2015

Et annet spørsmål er om det er lite kultur for å fokusere på ledelse hos Fylkesmannen i Nordland. Er det slik at embetet har så mange selvgående, høyt utdannede, indre motiverte medarbeidere at behovet for ledelse ikke er så stort? At behovet for ledelse først oppstår når det blir avvik fra normalen? En av informantene sier dette:

«Jeg er en tilrettelegger for det som foregår på min avdeling, og sørger for at ting går og rusler av seg selv... Som jeg sa, jeg er nærmest som en formann. Jeg leder oppegående folk med god utdanning. Det er forskjell på å lede dem og å lede en gjeng med truckførere på et lager. Du skal ikke gå å pirke og lede hele tiden, du skal sørge for, kanskje på en litt usynlig måte, at ting rusler og går og at vi gjør det vi er satt til»

Strand (2007) er en av flere teoretikere som stiller spørsmål ved viktighet og virkning av ledelse for organisasjonens resultater. Han skriver at det finnes to ytterliggående standpunkter innen ledelses- og organisasjonsforskningen: Det ene sier at ledelse selvfølgelig er av stor betydning, mens det andre overser eller avviser ledelse som en viktig faktor. Han stiller dessuten spørsmål om hvorvidt det lar seg gjøre å lede i offentlig sektor, og skriver at rommet for lederskap innenfor offentlig byråkrati er laget meget trangt. Han skriver (2007:317): *«En kan spørre seg om det overhodet skal ledes i det offentlige, når demokratiet er kilden for beslutningene og rammene for utfoldelse er strenge normer og lite bevegelige byråkratier»*. I «Program for bedre styring og ledelse i staten 2014 – 2017» beskrives denne utfordringen (side 3): *«Ledere i staten har ikke nødvendigvis det handlingsrommet som trengs (blant annet grunnet detaljstyring og uklare prioriteringer), og de utnytter ikke nødvendigvis det handlingsrommet de faktisk har»*. Et annet aspekt med dette er hvor mange ledere det er behov for rundt autonome, indre motiverte og «selvgående» medarbeidere, slik informantene gir uttrykk for at det er en stor andel av hos Fylkesmannen i Nordland.

En informant sier dette om manglende ledelse:

«Det legges veldig mye frihet til om ting blir gjort til folks gode vilje, og den er veldig stor. Når du har gode, ambisiøse medarbeidere som vil det beste for lederne, seg selv og virksomheten så er la-det-skure-ledelse helt fint. Det er jo fritt, og det er litt uttalt at det skal være fritt. Det oppfatter jeg som en del av kulturen... Men alt kan ikke være frivillig, og det er blitt mye bedre. Men når vi har eksempler på at enkeltpersoner ikke nødvendigvis har noe særlig med god vilje og gode intensjoner og egentlig ikke vil virksomheten noe spesielt bra, så får det lov å leve altfor lenge i et vakuum»

Jacobsen og Thorsvik (2008) diskuterer også hvorvidt ledelse er viktig for organisasjoners fungering. De skriver at det er gjort en analyse av hvordan ledelse omtales i populærpressen, i fagtidsskrift og i doktoravhandlinger om ledelse. Alle kildene viser en klar tendens til å tegne et heroisk og nærmest romantisk bilde av lederskap og hva ledere kan oppnå. De konkluderer med at ledelse *kan* være en viktig faktor, men at det er trekk ved situasjonen som avgjør hvor viktig ledelse er. I situasjoner som informantene over kommer inn på – avvik fra normalen – er det nærliggende å si at ledelse er viktig.

Også dette funnet er nært knyttet til manglende felles arena for utvidet ledergruppe. Det er sannsynlig å anta at felles arena vil kunne gi synergieffekter både i form av mer formelt samarbeid mellom ledere, men også mer uformelt samarbeid. Gjennom det kan man oppnå nedbygging av siloer i embetet og en sterkere felles organisasjonskultur.

5.5 Egenutvikling på egen hånd

«Det skal egentlig fortsette med noe...utvikling av lederne. Det har ikke resultert i så mye konkret i det siste» - informant

Funn: Ansvar for utvikling i lederrollen er overlatt til den enkelte underdirektør

Det siste punktet på lederplakaten for Fylkesmannen i Nordland (vedlegg 5) er «Som leder hos Fylkesmannen i Nordland tar du ansvar for egenutvikling».

Funn i studien tyder på at ansvaret for denne utviklingen i all hovedsak er overlatt til den enkelte underdirektør i etterkant av lederutviklingsprogrammet. I utgangspunktet ikke noe galt i det, det står jo også på lederplakaten at lederne skal ta ansvar for dette. Men kan man få til en helhet og en felles forståelse i ledelsen av embetet hvis det skal være helt opp til den enkelte hvordan og hva man skal utvikle?

Dette funnet henger tett sammen med funnet om at lederne mangler en fellesarena for å møtes, og til dels også med funnet om utbyttet av lederutviklingsprogrammet. Teorien vil derfor være noe overlappende.

Martinsen (2007) har på bakgrunn av forskning på personlighetstrekk og lederadferd utarbeidet en liste over 11 kjennetegn ved dyktige ledere. Et av disse punktene er at en dyktig leder utvikler både seg selv og sine medarbeidere. Det er med andre ord god grunn til å si at egenutvikling i lederrollen er fornuftig. Moxnes (2007) skriver at personlig utvikling er å bli mer seg selv, og for en leder er det en fordel å bli oppfattet som en som er seg selv. Han skriver også at når bedriften lar mennesker få utvikle seg, så vil de i sin tur utvikle bedriften.

Gjennom intervjuene satt jeg med et inntrykk av at mange av informantene ble litt «svar skyldig» på spørsmålet om hva de gjør for å utvikle seg som leder, og hadde et lite reflektert forhold til dette. Flere fokuserte på formell utdanning og kursing, og jeg understreket overfor informantene at utvikling ikke nødvendigvis handler om å sitte på «skolebenken», men også omfatter eksempelvis personlige utviklingsprosjekter, erfaringsbygging og læring i hverdagen. Det er derfor en viktig presisering at jeg ikke har funn som underbygger at informantene *gjør* lite for å utvikle seg som ledere, men at bevisstheten rundt *hva* de *gjør* kan være liten. I tillegg har det heller ikke foregått noen felles utviklingstiltak i etterkant av lederutviklingsprogrammet.

Noen av informantene hadde imidlertid eksempler på hva de gjør for å utvikle seg som ledere, og en bevissthet rundt behovet for utvikling. En informant sier det slik:

«Jeg er klar over at jeg ikke er ferdig utviklet, jeg er bevisst på at jeg ikke er utlært»

En annen uttaler: *«Jeg jobber med å være tålmodig og jobber med meg selv ved å ikke bry meg om detaljer, ting som ikke betyr noe».*

Andre sier at det er for lite tid til å jobbe med utvikling som leder, og at *«den daglige driften tar deg».*

Lysø (2014:174) skriver: *«Lederutvikling handler om individuell læring for den enkelte leder gjennom sosiale prosesser i form av erfaringsdeling og felles refleksjon, som så videre bidrar til å konstruere lederidentitet, generere lederspråk og skape mening om praksis».* Flere av informantene gir uttrykk for viktigheten av å fortsette utvikling i fellesskap:

«Når Fylkesmannen har satset på lederopplæring, og mange ledere har vært med i opplæringa, så skal man ikke bare slippe dem etterpå. Man må dra dem inn igjen med jevne mellomrom. Nå er vi blitt overlatt til oss selv på hver avdeling, pluss den øverste ledergruppa. Jeg tror at man skal følge opp, ellers vil det bare blekne bort»

«Ledelse er viktig, og programmet må følges opp»

Som tidligere beskrevet har Lysø (ibid) forsket på læring i lederutviklingsprogrammer. Hennes forskning og modell viser at læringsprosessen i lederutviklingsprogram kan karakteriseres som felles refleksjon og erfaringsdeling mellom lederne. Hun henviser også til Schön (1983) som viser at deltakelse i lederutvikling kan bidra til å gjøre deltakerne til mer reflekterte praktikere – og dette er igjen viktig for å utvikle seg som leder. Sentralt her er fellesskapet, altså at man trenger andre for å utvikle seg selv.

Johannessen og Olsen (2010) skriver om personlig endringskompetanse som en viktig del av selvledelse og personlige utviklingsaspekter. Fleksibilitet og tilbakemelding kan skape grunnlag for utvikling og endring, og de hevder at å være mottakelig for tilbakemelding er en forutsetning for å lære. De nevner tre viktige aspekter knyttet til tilbakemelding:

1. Hvordan du gir tilbakemelding
2. Hvordan du mottar tilbakemelding
3. Hvordan tilbakemelding blir integrert i egen adferd

Informantene i studien gir uttrykk for et bevisst forhold til å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere, selv om noen gir uttrykk for at de korrigerende tilbakemeldingene kan være krevende å gi. Imidlertid forteller ikke mange at de gir tilbakemeldinger til sine lederkollegaer, tvert i mot. Det kanskje en naturlig konsekvens av manglende arenaer for å møte lederkollegaer, og gjennom det manglende trygghet for å gi tilbakemeldinger? En informant sier det slik:

«Deling av hvordan vi utøver ledelse... Vi diskuterer ikke hverandre som person eller måte å gjøre ting på, for det tror jeg kanskje blir litt vanskelig. Det er mye lettere når det kommer noen utenfra som gjør det, tror jeg. Vi er ikke så åpne med hverandre!»

En annen sier: *«Jeg synes ikke jeg har en kontakt med andre ledere som gjør det naturlig å gi tilsvarende tilbakemeldinger. De andre underdirektørene på min avdeling, vi har ganske lite overlapp. Der gir vi nok heller ikke så mange signaler i hverdagen»*

Når det gjelder å motta tilbakemelding på egen ledelse, fra sine medarbeidere, så uttrykker en av informantene at lederplakaten (vedlegg 5) kan være et nyttig hjelpemiddel, men at det mangler en felles forståelse for dette:

«Noen av oss tenkte at det var logisk og nesten gitt i en ordre at lederplakaten skulle brukes til å både evaluere seg selv og få tilbakemelding i utviklingssamtaler, men den oppfatningen ble ikke delt av alle»

En av informantene forteller også at vedkommende har fått tilbakemelding fra en medarbeider på forandring i sin adferd i tilknytning til lederutviklingsprogrammet. Informanten fikk ikke klarhet i hva slags forandring det dreide seg om, men fikk en forståelse av at det var positivt.

Arnulf (2012) viser til en metastudie av Kluger og deNisi som oppsummerte hundre år med forskning på tilbakemelding. De fant at i omtrent en tredjedel av tilfellene ville tilbakemeldinger føre til *dårligere* resultat i stedet for bedre. Han skriver videre at tilbakemeldinger som truer selvbildet oppleves som ubehagelige og kan bli avvist av mottakeren. Han hevder dessuten at det er nesten umulig å gi tilbakemelding på ledergjerningen uten at det treffer lederens selvbilde. Dette er med på å understøtte viktigheten av trygghet, tillit og å trene på og gi tilbakemeldinger.

Karp (2013) understreker samhandling med andre dersom ledere ønsker å utvikle seg. Han skriver at ledere må involvere seg i prosesser hvor deres verdier, prinsipper, behov, relasjonelle mønstre, sosiale strategier og viljestyrke blir testet og gitt tilbakemelding på. Han gjengir Kouzes og Posner (2002) som hevder at mestring i lederrollen kommer gjennom mestring av seg selv, altså er lederutvikling egenutvikling.

Moxnes (2007) hevder at å utvikle seg som menneske er å bli sett, og å bli sett er å utvikle seg selv. Han skriver (2007:160): «Vi kan ikke utvikle oss uten andre. Den som skal endre seg trenger å se seg selv med andres hjelp». Altså er egenutvikling nært forbundet med menneskelige relasjoner og interaksjon.

Karp og Helgø (2009) skriver at i stedet for å se på lederskap som noe man «har», bør det sees som en dynamisk prosess som utvikler seg mellom mennesker i en gitt kontekst. Denne prosessen er, i tillegg til å være avhengig av kontekst, avhengig av identitet og relasjoner. De skriver at utvikling av lederidentitet er knyttet til hardt arbeid med å forstå og utvikle seg selv i relasjon til andre. Videre skriver de at for å finne sin måte å lede på må man være villig til å utvikle seg selv. De mener at de å reflektere over sin identitet og sette dette i sammenheng med ledelse er noe som må pågå hele lederens karriere.

«Nå har vi jo fått en lederplakat, som kan være et veldig godt utgangspunkt for å ta opp ledelse som tema. Det at det fokuseres på helhetlig ledelse i embetet er veldig bra, men det må ikke bli bare med dette programmet, og så er det stopp. Vi har fått en lederplakat, og så er det opp til enhver leder hvordan man bruker den».

Som jeg har redegjort for i drøftingen av funnet knyttet til utbyttet av lederutviklingsprogrammet (kapittel 5.3 «Lederutviklingsprogram – hva er det godt for?»), så trekker informantene frem sammenhengen mellom læring/utvikling og viktigheten av å bli kjent med de andre lederne, fellesskap og samhandling.

Cathrine Filstad (2010) forsker på læring i organisasjoner. Hun har gjort en undersøkelse blant 830 respondenter, hovedsakelig ledere og mellomledere. Da de ble bedt om å svare på hvor de foretrekker å lære svarte flesteparten, 25 %, at dette var gjennom å praktisere sammen med andre kolleger, mens 18 % svarte at det var i samtaler og diskusjon med kolleger. Også dette er med på å underbygge viktigheten av samhandling som lærings- og utviklingsarena. En informant uttrykker tilfredshet med lederutviklingsprogrammet og savn etter oppfølging på denne måten:

«Det som var veldig bra synes jeg var at man fikk en del påfyll i fellesskap. Men så er det liksom... Hva er oppfølgeren til det?»

Bang og Midlefart (2014) viser til en metastudie fra 2009 som så på effekt av ulike typer teamutviklingstiltak, både i ledergrupper og andre team og arbeidsgrupper. Denne konkluderte med at tiltak for gruppeutvikling har noe effekt på objektive og subjektive prestasjonsmål, men at det først og fremst var positivt for tillit og samhold i gruppen, samt på gruppeprosesser som koordinering og kommunikasjon mellom medlemmene.

De skriver videre at for å få en varig endring i gruppens samhandling må det være kontinuitet i prosessen og den må foregå over tid. Det er identisk med hva denne informanten påpeker:

«Når vi først har tatt i bruk begrepet helhetlig ledelse så må det holdes varmt, kommuniseres, og skal du utvikle en felles oppfatning så må det gå over tid. Jeg tror det er en utvikling på det i embetet, forutsatt at man ikke nå skyver temaet og begrepene ned i skuffen. Det må holdes levende»

Susann Gjerde (2014) har forsket på mestring av lederrollen, og hvorvidt coaching kan være et verktøy for å bidra til lederes mestring av lederrollen. Hun har fulgt en gruppe ledere gjennom et seks måneders coachingprogram, samt en kontrollgruppe. Hennes funn støtter at coaching kan være et godt verktøy for lederutvikling. Hun fant at ledere som fikk coaching økte sin leader role-efficacy (subjektiv mestringsevne i lederrollen), forklart som bevissthet og tro på egne evner til å finne motivasjon, kognitive ressurser og handlinger som trengs for å håndtere sine lederoppgaver på en god måte. Flere av informantene i min studie sier at de har hatt utbytte av coachinggruppene, som var en del av lederutviklingsprogrammet. En sier:

«Det er ingen tvil om at refleksjonsgruppene bidro veldig for vår ledergruppe, mest for å sette av tid til å prate om det vi bør prate om (ledelse)»

Noen forklarer at de kunne hatt bedre utbytte av gruppen dersom den ikke var «kunstig sammensatt» av ledere fra ulike avdelinger, mens andre synes nettopp det å reflektere sammen med ledere fra andre avdelinger var spennende, utbytterikt og bidro til egenutvikling.

Som beskrevet peker svært mange forskere og teoretikere på at utvikling av ledelse og egenutvikling foregår i samhandling med andre, og da er min påstand at det er ugunstig at ansvar for egenutvikling er fritt opp til den enkelte underdirektør.

5.6 Oppsummering

Funnene i studien henger tett sammen, og manglende **felles arena** for utvidet ledergruppe er en kjerneutfordring i denne sammenhengen. Ved at lederne ikke møtes på jevnlig basis vil trolig terskelen for **samarbeid og samhold** bli høyere, og det kan igjen føre til økt **silotenkning**. Eventuelt opprettholdelse av en silotenkning som er en naturlig forlengelse av sektorsystemet som er i forvaltningen i dag. Som drøftingen har vist er samhandling med andre sentralt for **egenutvikling**, og en manglende felles arena vil derfor også kunne hemme ledernes egenutvikling. Til syvende og sist vil dette vanskeliggjøre arbeidet med **helhetlig ledelse**, eller en helhetlig tilnærming til ledelse av embetet.

Etter å ha gjennomført intervjuene og gjort den påfølgende analysen fremstår det som om Fylkesmannen i Nordland har lite kultur for samarbeid og erfaringsutveksling på tvers av avdelingsgrensene. Flere av informantene påpeker at det er en utvikling i retning av mer samarbeid, både innenfor ledelse, men spesielt på rene fagområder. Dette kan nok være med på å bane vei for ytterligere samarbeid om ledelse på tvers av avdelingsgrenser også, dersom dette er ønsket fra embetsledelsen og direktørene.

Som jeg har vært inne på er et av kjennetegnene på en ledergruppe at de har et felles mål og er avhengige av hverandre for å lykkes. Og da er vi kanskje ved noe av kjernen i forhold til helhetlig ledelse hos Fylkesmannen i Nordland: Er embetsledelsen og lederne av de ulike avdelingene, direktørene og underdirektørene, avhengige av hverandre for å lykkes?

Kan man si at god og helhetlig ledelse av Fylkesmannen i Nordland er et felles mål, og at utvidet ledergruppe har felles ansvar for resultatet? Hvis svaret på dette er nei, betyr det da at dersom én avdeling lykkes med god ledelse, og gjennom det leverer resultater i henhold til embetsoppdraget, mens en annen avdeling ikke gjør det, så har Fylkesmannen i Nordland lykkes med oppdraget sitt? Jeg vil hevde at det siste ikke er riktig, og at dersom bare deler av embetet lykkes med sine oppdrag kan man ikke si at embetet som helhet har lykkes.

Innledningsvis i dette kapittelet skriver jeg at manglende felles arena for utvidet ledergruppe er et sentralt funn i studien. Gjennom å etablere jevnlig møteplasser for utvidet ledergruppe, med felles forståelse og forventningsavklaring til hvordan disse skal benyttes, kan man oppnå:

- Økt samarbeid og samhandling
- Egenutvikling og trygghet i lederrollen

- Bedre informasjonsflyt og felles forankring av sentrale beslutninger
- Mindre silotenkning
- Fells ansvar for hele fylkesmannsembetet – **helhetlig ledelse**

Dette er dessuten helt i henhold til de forventninger FAD hadde til fylkesmannsembetene i 2012, og som fortsatt står seg i dag. I dokumentet «Fylkesmannsrollen, utvikling og utfordring» (side 49 – 50) heter det blant annet:

«Fylkesmannsembetene skal være preget av helhetlig og strategisk ledelse. Konkret forventer FAD at det enkelte embete:

- *braker ledergruppene aktivt både til strategiske problemstillinger, dilemmadrøftinger og som informasjonsknutepunkt internt*
- *setter læring og erfaringsutveksling i og mellom embetene på dagsorden og synliggjør resultatet»*

Fra FAD sin side er ledergruppene i dette tilfellet ensbetydende med embetsledelsen og direktørene (se kapittel 5.2.3 «Relasjonsbygging»). Mine funn viser imidlertid at all den tid Fylkesmannen i Nordland er organisert med underdirektører bør også disse inkluderes i felles ledergruppearbeid, da dette etter alt å dømme vil bidra til synergieffekter og en mer helhetlig ledelse av embetet. I den forbindelse bør det vurderes å gjøre noen språklige grep, som kan bidra til at underdirektørene opplever seg inkludert i ledelsen. Med språklige grep mener jeg eksempelvis at «ledelsen» bør omfatte hele utvidet ledergruppe, og at embetsledelsen og direktørenes ledermøte og gruppe får en annen benevnelse, for eksempel «direktørgruppen». Dette kan synes som en liten ting eller en formalitet, men det ligger en anerkjennelse og tydeliggjøring i dette – underdirektørene er en del av ledelsen hos Fylkesmannen i Nordland.

Basert på intervjuer og funn i denne studien vil jeg hevde at det i dag befinner seg mye lederkompetanse i underdirektør-gruppen som med fordel kunne vært bedre utnyttet i embetet, slik at man oppnår en betraktelig større grad av helhetlig ledelse enn det som utøves i dag.

5.6.1 Kritikk av studien

Den viktigste kritikken av denne studien er knyttet til utfordringen med begrepet helhetlig ledelse. Det er et udefinert begrep, og derfor krevende å skulle forske på. Se også om

begrepsvaliditet i kapittel 2.5 «Datakvalitet». I tillegg benyttes begrepet med både et eksternt fokus (for fylkesmannens del: Ivareta helhetsperspektivet i sektoroppgavene og kommunedialogen) og et internt fokus (ledersamarbeid på tvers, med sikte på bl.a. bedre måloppnåelse og ressursutnyttelse). Som nevnt i kapittel 1.3 «Avgrensning» så dreier denne studien seg om det interne ledelsesfokuset, men det har i innhenting av empiri vært utfordrende å opprettholde et klart skille her.

Med hensyn til metode, så hadde jeg trolig fått andre svar og kanskje et annet resultat dersom jeg hadde valgt en metode der jeg definerte helhetlig ledelse for informantene. Imidlertid var en viktig del av studien å se hvorvidt de hadde en felles oppfattelse av begrepet, og derfor ble ikke denne løsningen valgt.

Dersom jeg skulle dykket videre i denne problematikken, så ville det vært svært interessant å gjøre en studie med utgangspunkt i observasjon, for å se hvordan lederne jobber i hverdagen og hvilken grad av arbeid på tvers som foregår. Det ville også trolig vært nyttig å intervju medarbeidere i embetet for å få deres syn, evt en form for 360 graders tilbakemelding hvor både medarbeidere, lederkollegaer og overordnet leder uttalte seg, eksempelvis om den enkelte leders samarbeids- og helhetsorientering.

6. Konklusjon

Studien viser at utvidet ledergruppe hos Fylkesmannen i Nordland ikke har noen felles møteplasser. Dette støtter opp under en konklusjon om at utvidet ledergruppe ikke utøver helhetlig ledelse slik situasjonen er i dag.

Denne konklusjonen trekker jeg med bakgrunn i empirien som er innhentet. Det eksisterer ingen felles og tydelig forståelse av hva begrepet helhetlig ledelse innebærer blant underdirektørene hos Fylkesmannen i Nordland. I og med at studien viser at utvidet ledergruppe ikke har noen felles møteplasser, og ettersom helhetlig ledelse trolig må forstås som et resultat av en ledergruppes arbeid, er dette også med på å støtte opp under konklusjonen om at det ikke utøves helhetlig ledelse hos Fylkesmannen i Nordland i dag.

Svakheten med denne konklusjonen er knyttet til det faktum at det fremdeles ikke finnes noen entydig allmenn forståelse av hva helhetlig ledelse er. Jeg har derfor trukket konklusjonen på bakgrunn av empiri og relevant teori, med et betydelig usikkerhetsmoment knyttet til hva som ligger i begrepet helhetlig ledelse.

For videre studier, med mål om å finne ut ytterligere om hva som ligger i begrepet helhetlig ledelse, og eventuelt lage en modell som kan testes, ville det vært svært interessant å snakke mer inngående med flere av dem som benytter begrepet helhetlig ledelse i dag, eksempelvis KMD. Det ville også vært fruktbart å intervjuere direktørene og embetsledelsen for å få deres forståelse av ledersituasjonen i embetet. Annen interessant forskning som kunne være med på å kaste lys over problemstillingen eller lignende problemstillinger er å studere embetsledelsen og direktørenes arbeid som gruppe – er de en ledergruppe eller en gruppe av ledere? Jeg har også vært inne på om det er lite kultur for å fokusere på ledelse i embetet, og det ville også være verd en studie. Det samme ville organisasjonskulturen mer generelt: Består organisasjonskulturen i embetet av mange subkulturer, hvor det er *for* mye rom for å styre seg selv innenfor hver avdeling, og at en konsekvens av dette kan være utfordringer med å styre mot et felles mål? Flere av informantene trakk frem at det har vært en utvikling og fremgang i fokuset på ledelse i embetet, og det å følge utviklingen ville også være et interessant studium.

Jeg skal følge lederne og utviklingen hos dem og i organisasjonen som helhet videre, som en del av mitt daglige virke hos Fylkesmannen i Nordland. Sammen med lederne, kolleger i HR-teamet og de andre medarbeiderne i embetet vil jeg fortsatt jobbe for utvikling og stadige forbedringer.

Litteraturliste

Bøker

- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, Henning og Thomas Nettet Midelfart. 2014. *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Berg, Morten Emil. 2006. *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget
- Binney, George, Colin Williams og Gerhard Wilke. 2012. *Living leadership: a practical guide for ordinary heroes*. Harlow: Pearson ltd
- Busch, Tor. 2012. *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Busch, Tor. *Ledelse, kultur og verdier*. 2014. Bergen: Fagbokforlaget
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe og Paul R. Jackson. 2008. *Management research*. London: SAGE publications ltd.
- Filstad, Cathrine. 2010. *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hjälmhult, Esther, Tove Giske og Milka Satinovic. 2014. *Innføring i grounded theory*. Oslo: Akademika forlag
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett og Gordy J. Curphy. *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill Education
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2008. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2003. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2010. *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk*. Oslo: Cappelen akademisk
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kirkhaug, Rudi. 2013. *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kouzes, James og Barry Posner. 2012. *The leadership challenge*. San Fransisco: Jossey-Bass

Kuvaas, Bård, Robert Buch og Anders Dysvik. 2015. *Ledelse på godt og vondt* (Einarsen og Skogstad red.). Bergen: Fagbokforlaget

Ladegård, Gro. 2010. *Ledelse og styring* (Ladegård og Vabo red.). Bergen: Fagbokforlaget

Lysø, Ingunn Hybertsen og Hilde Fjellvær. 2014. *Strategisk HRM 2* (Mikkelsen og Laudal red.). Oslo: Cappelen Damm

Lysø, Ingunn Hybertsen. 2014. *Et praksisperspektiv på ledelse* (Klev og Vie red.). Oslo: Cappelen Damm

Mintzberg, Henry. 2010. *Om ledelse* (dansk). København: L&R Business

Mintzberg, Henry. 2013. *Simply Managing*. Harlow: Pearson Education Ltd.

Moxnes, Paul. 2007. *Fasett-mennesket*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes

Pratt, Michael G. 2012. *The work of managers* (Tengblad red.). Oxford: Oxford university press

Skivik, Hans Morten. 2013. *Relasjonell ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Spurkeland, Jan. 2013. *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Strand, Torodd. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget

Sørhaug, Tian. 2010. *Ledelse og styring* (Ladegård og Vabo red.). Bergen: Fagbokforlaget

Tiller, Tom og Svein Helgesen. 2012. *Bedre leder, lederutvikling gjennom reflektert erfaring*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Thylefors, Ingela. 2015. *Ledelse på godt og vondt* (Einarsen og Skogstad red.). Bergen: Fagbokforlaget

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. Essex: Pearson Education Limited

Aanes, Mette M., Lars Glasø og Stig Berge Matthiesen. *Livet som leder* (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø og Matthiesen red.). 2013. Bergen: Fagbokforlaget

Tidsskrifter og andre dokumenter

Day, D. V. (2001), *Leadership development: a review in context*. The Leadership Quarterly, Vol. 11 No. 4, pp. 581 - 613

Dvir, Taly, Bruce J. Avolio og Shamir Boas. 2002. *Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment*. Academy of Management Journal 2002, Vol. 45, No. 4, 735-744.

Embetsoppdrag for Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2015 (<http://embetsoppdrag.fylkesmannen.no/2015/>)

Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. 2012. *Fylkesmannsrollen, utvikling og utfordring*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fylkesmannsrollen/id674211/>

Fylkesmannsinstruksen

(https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kmd/rapporter_planer/rapporter/2012/fylkesma_fylkesman/9-vedlegg/91-fylkesmannsinstruksen/id674086/)

Gjerde, Susann og Gro Ladegård. 2014. *Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool.* The Leadership Quarterly 25, pp 631 – 646.

«God ledelse i staten», lederplakat for staten

(<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dep/kmd/nyheterKMD/2014/God-ledelse-i-staten--Lederplakat-2014/id2076719/>)

Karp, Tom. 2013. *Developing oneself as a leader.* Journal of Management Development, Vol. 32 No. 1, pp 127 -140

Karp, Tom og Thomas I. T. Helgø. 2009. *Leadership as identity construction: the act of leading people in organisations.* Journal of Management Development, Vol. 28 No. 10, pp 880 – 896

Martinsen, Øyvind Lund. Forskningsrapport 5/2005. *Lederskap – spiller det noen rolle?* Oslo: Handelshøyskolen BI

Nilsen, Øyvind og Hilde Alvenes. 2015. *Verdienes verdi.* Masteroppgave Universitetet i Nordland

Norwegians inflight magasin «n», november 2015

Karlsen, Beate. Personal og ledelse (tidsskrift) nr. 2-2015, s. 60 – 61

«Plattform for ledelse i staten» (<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/plattform-for-ledelse-i-staten/id526203/>)

«Program for bedre ledelse og styring i staten»

(https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/program_for_bedre_styring_og_ledelse_i_staten.pdf)

Ringstad, Hallvard E. og Thor Ødegård. 2003. Typeforståelse, Jungs typepsykologi – en praktisk innføring. Bergen: Optimas organisasjonspsykologene

Fra internet:

Bjørnenak, Trond. Magma 6/2013. *Helhetlige styringsmodeller.*

<http://www.magma.no/helhetlige-styringsmodeller>

Handelshøyskolen BI, 2008: *Lederutvikling uten mål og mening.*

<https://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2008/Lederutvikling-uten-mal-og-mening/>

Haaland, Frode Hübertz og Frode Dale. Magma 5/2005: *Lederutviklingens startpunkt: Å bli leder for første gang.* <http://www.magma.no/lederutviklingens-startpunkt-aa-bli-leder-for-foerste-gang>

Kuvaas Bård, BI Business Review 2015 omtaler følgende forskning: Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J.: *Dual commitments to organizations and professions: Different motivational pathways to productivity*. Journal of Management, 2015.
<https://www.bi.no/bizreview/artikler/lojal-mot-organisasjonen-eller-profesjonen--hva-er-mest-produktivt/>

Martinsen, Øyvind. *Sannheten om effektive ledere*: <http://forskning.no/samfunn-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-organisasjonspsykologi/2008/02/sannheten-om-effektive>

Sørensen, Rune: <http://forskning.no/samfunn-ledelse-og-organisasjon-statsvitenskap/2008/04/ledelse-uten-gastol>

Ukeavisen ledelse 21.03.2014: <http://www.dagensperspektiv.no/2014/den-vanskelige-helheten>

Vedlegg



Lederutviklingsprogram - Helhetlig ledelse

2013-2014

Målsetting:

- Felles forståelse av de ulike ledernivåene i embetet
- Utvikling av egen lederrolle for å virke i tråd med lederplakaten
- Ferdighetstrening
- Nettverksutvikling

NB – med forbehold om programendringer for samling III og IV.
Oppmøtet er obligatorisk.

Samling I

Saltstraumen hotell
3.-4. juni 2013

- Om ledelse v/ Hill-Marta Solberg
- Ledelse – dilemma, utfordring og paradokser v/ Leif-Kristian Monsen UiB
- Lederplakat, hva kjennetegner en god leder hos oss? Oppstart.

Mellomprogram

Havørna kl 0900-1300
23. september 2013

- Permisjonsreglement
- Rekruttering, prosedyrer fra A-Å
- Utviklingssamtaler/lønssamtaler

Havørna kl 0900-1200
7. oktober 2013

- HMS
- IA/Fraværsoppfølging

Uke 41/42
Elektronisk

Individuell elektronisk besvarelse av JTI
typetest i regi av ENERGICA – Mening og
Mestring AS

Samling II

Kjerringøy Hotell
28.-29. oktober 2013

- Gjennomgang og opplæring i egen lederstil og konsekvensene dette har for samspill med kolleger v/ ENERGICA
- Praktiske øvelser og verktøy for utøvelse av ledelse v/ ENERGICA
- Etablering av coaching-grupper v/ ENERGICA og Personal

Mellomprogram

Etter månedlig program á 1,5 t
November 2013-April 2014

- Coaching i grupper med mål om refleksjon og utvikling av lederutfordringer v/Personal
-

Samling III

Saltdal – Rognan hotell
13.-14. mai 2014

- Bevisstgjørende kommunikasjon v/ Bente-Marie og Heidi Ihlen
- Selvledelse og medarbeiderskap v/ Johan Velten
- Praktiske øvelser og verktøy for utøvelse av ledelse

Mellomprogram

Etter månedlig program
August – Oktober 2014

- Coaching i grupper med mål om refleksjon og utvikling av lederutfordringer v/Personal

Samling IV

Rica Havet Hotell, Bodø
11. november 2014

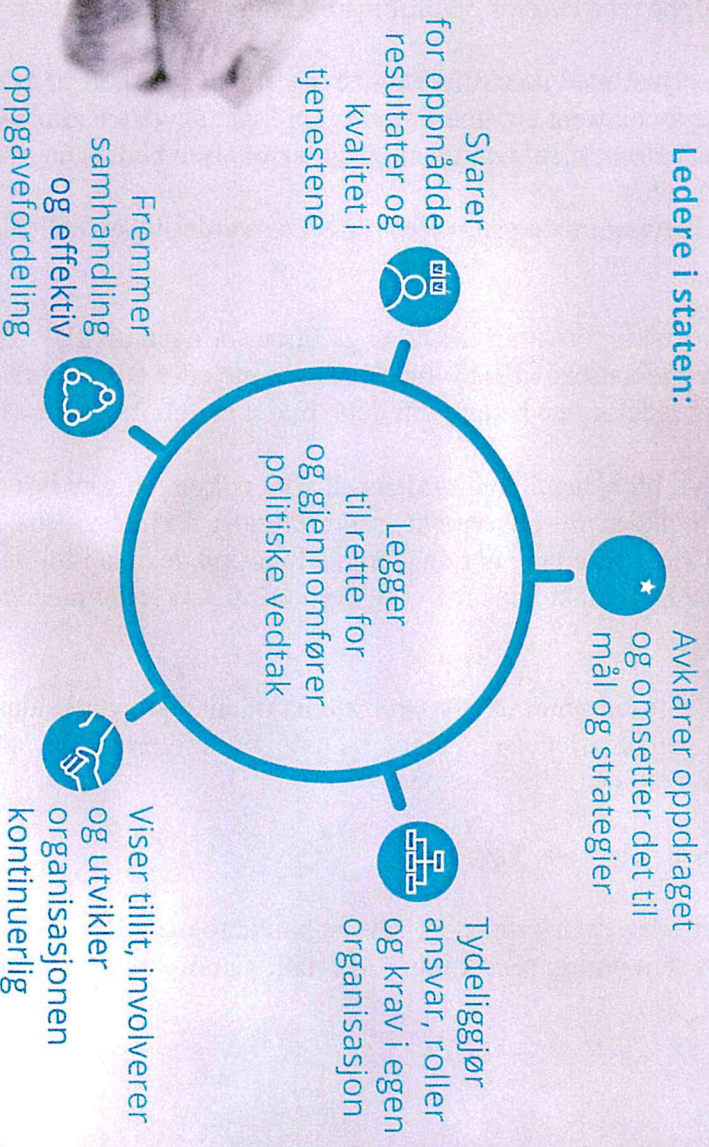
- Morgendagens lederutfordringer
- Relasjonsledelse v/Hans Morten Skivik
- Avduking og forankring av lederplattform
- Nettverk – veien videre
- Avslutning av lederutviklingsprogrammet

Statens hus
Moloveien 10
tlf: 75 53 15 00 || fax: 75 52 09 77
fmnpost@fylkesmannen.no
www.fmno.no
www.twitter.com/FMNOndland || www.facebook.com/FylkesmannenNO



God ledelse i staten

God ledelse bidrar til at forvaltningen har gjennomføringskraft, oppnår resultater for samfunnet og har attraktive, moderne arbeidsplasser. Forvaltningen skal fremme **demokrati** og **rettssikkerhet**, og stå for **faglig integritet** og **effektivitet**.



Vedlegg 3

Forespørsel om deltakelse i undersøkelse.

Ved siden av jobben her hos Fylkesmannen er jeg student ved Universitetet i Nordland, MBA-studier (Master of Business Administration). Jeg er nå i siste semester av studiet, og er i gang med avsluttende masteroppgave.

Fylkesmannen i Nordland gjennomførte perioden 2013 – 2014 Lederutviklingsprogrammet (LUP) «Helhetlig ledelse», som du var en del av.

Målsettingene for programmet var:

- Felles forståelse av de ulike ledernivåene i embetet
- Utvikling av egen lederrolle for å virke i tråd med lederplakaten
- Ferdighetstrening
- Nettverksutvikling

Min masteroppgave skal være et casestudium med fokus på *helhetlig ledelse* og *LUP*. Ledergruppen er kjent med at oppgaven skrives og problemstillingen er presentert for dem.

Undersøkelsen vil bestå av intervjuer med underdirektørene, og alle blir invitert til å delta. Jeg håper du har mulighet til å sette av omtrent en time til intervju i løpet av våren/sommeren. Det er frivillig å være med i undersøkelsen, men kvaliteten på undersøkelsen bedres naturlig nok av at flest mulig tar seg tid til å delta.

Dette er **ingen individuell evaluering av deg som leder**, men en vurdering av helhetlig ledelse i embetet.

Som du vet har jeg vært sterkt delaktig i utarbeidelsen og gjennomføringen av LUP. Det er derfor spesielt viktig for meg å understreke at jeg i intervjuene er ute etter et mest mulig ærlig og riktig bilde av LUP/helhetlig ledelse, uavhengig om dette bildet er «godt» eller «dårlig».

Alle innsamlede opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som har kjennskap til hvem som avgir hvilke svar i intervjuene, samt referater fra intervjuene. Alle sitater, synspunkter og svar vil være anonyme når de gjengis. Innsamlede data i form av skriftlige notater og ev. lydopptak vil makuleres når oppgaven er fullført (etter planen i slutten av november 2015).

I etterkant av intervjuene blir det trolig sendt ut et spørreskjema til en del medarbeidere, for å sjekke ut deres synspunkter på helhetlig ledelse i embetet. Disse vil imidlertid være anonyme, og kan derfor ikke knyttes til avdelinger eller personer.

Veileder på oppgaven er professor i ledelse, Tom Karp.

Har du spørsmål eller ønsker ytterligere informasjon, kan du kontakte meg. Ber om at du gir meg en tilbakemelding så snart som mulig, senest innen 16. juni, på om du vil delta eller ikke.

Mvh Synnøve H. Bøifot

Intervjuguide

Helhetlig ledelse (HL)

1. Hva legger du i begrepet helhetlig ledelse?
 - a. Det viktigste ordet som forteller noe om HL?
2. Mener du at det utøves helhetlig ledelse hos Fylkesmannen i Nordland (FMNO)
 - a. Hvis ja – fortell
 - b. Hvis nei – hva mangler?
3. Hva fremmer eller hemmer utøvelse av helhetlig ledelse hos FMNO?
4. Har LUP bidratt til større grad av helhetlig ledelse?
 - a. Hvis ja – fortell
 - b. Hvis nei – hva mangler?
5. Hva skal til for at du skal bidra til større grad av helhetlig ledelse i embetet?
6. Hvordan bidrar din leder og embetsledelsen til utøvelse av helhetlig ledelse?
7. På hvilken måte bidrar du til samhandling mellom avdelinger?
8. Bruker du embetets verdier og visjon i ditt lederskap?
 - a. Hvis ja, eksemplifiser
9. Deler du med andre ledere hvordan du utøver ledelse (hva du lykkes med, strever med, trenger bidrag til osv. osv)?
10. Hvordan bidrar du til å gjøre andre ledere i embetet gode?
11. Hvilke arenaer for samhandling mellom ledere finnes det/savner du i embetet?
12. Hvilke innspill har du for å videreutvikle en helhetlig ledelseskultur i embetet?

Lederplakaten og transformasjonsledelse

1. Hva betyr det for deg å skulle være en veiviser for dine medarbeidere?
2. Hvordan tror du dine medarbeidere merker at du bryr deg om dem og ser den enkeltes særtrekk (styrker, utfordringer, motivasjon + + +)?
 - a. Er dette forskjellig nå i forhold til før LUP? Hvis ja, eksemplifiser
3. Har din måte å kommunisere med medarbeidere og kollegaer endret seg gjennom LUP?
 - a. Hvis ja, hvordan?
4. I hvilken grad gir du tilbakemeldinger (positive og negative) til dine medarbeidere?
 - a. Har mengden endret seg siden før LUP?
 - b. Gjør du dette på samme måte som før, eller er det endret?

Egenutvikling og selvledelse

1. Hvordan jobber du med egenutvikling som leder?
2. Hva er den viktigste læringen du sitter igjen med etter LUP?
3. Hvordan forstår du/hva ligger i rollen som mellomleder/seksjonsleder/u.dir hos FMNO (din lederrolle i hierarkiet)? Hva er dine ansvarsområder og arbeidsoppgaver?
4. Har din forståelse for deg selv og/eller din rolle som leder endret seg gjennom LUP?
 - a. Hvis ja, fortell

Andre ting du vil si ang HL/LUP?



Vedlegg 5

Som leder hos Fylkesmannen i Nordland

- ✓ er du veiviser gjennom å definere klare mål og vise handlekraft for å nå dem
- ✓ bryr du deg om dine medarbeidere og evner å stimulere hver enkelt sitt potensiale
- ✓ kommuniserer du tydelig ved å både lytte og beslutte
- ✓ bidrar du til samhandling mellom avdelinger
- ✓ tar du ansvar for egenutvikling