



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

**Masteroppgave i personalledelse HRM
HR301S**

"Verdienes verdi"

Verdibasert ledelse hos fylkesmannen i Nordland

**Hilde Alvenes og Øyvind Nilsen
Februar 2015**



Forord

Da er punktum satt og svenneprøven i utføring av vårt vitenskapelige arbeid er levert. Det vi ikke har fått med til nå! blir ikke med!

Vi har begge arbeidet hos Fylkesmannen i Nordland, og selv om en av oss valgte å skifte beite underveis, har det gitt oss en felles plattform som har vært helt avgjørende for å kunne arbeide sammen om oppgaven. Vi har ikke angret at vi startet denne kunnskapsreisen sammen.

Refleksjonene og diskusjonene vi har hatt underveis har vært uvurderlige. For ikke å nevne gleden og pågangsmotet en får ved å ha noen andre som er opptatt av det samme som en selv, i en prosess som denne.

Å skrive masteroppgave har vært både spennende og utfordrende. Spennende fordi det har gitt oss mulighet til å fordype oss i en problemstilling som vi synes er viktig, og som har gitt oss masse ny kunnskap. Utfordrende fordi det krevde en innsats av praktisk arbeid, spesielt i skriveprosessen.

Vi vil rette en takk til vår veileder Leif-Kristian Monsen for å vise engasjement, for å inspirere til nye måter å belyse problemstillingen på ó på en artig måte, og for å hjelpe oss til å holde stø kurs. Alltid på en positiv men streng måte. Takk til kolleger, som tok seg tid til å være med på undersøkelsen, og som dermed har gitt oss et verdifullt datamateriale. Vi er også takknemlige for at Universitetet i Nordland legger til rette slik at det er mulig å ha full jobb og samtidig ta en mastergrad. Men først og fremst vil vi takke hverandre - for tro på hverandre og at dette skulle vi greie, for respekt og ydmykhet for hverandres forskjeller og meningerí og for helt nødvendige spark bak når prosessen og fremdriften stoppet opp.

Bodø, 15. februar 2015

Hilde Alvenes og Øyvind Nilsen

Sammendrag

Det er blitt òinø å ha et verdigrunnlag. I dag har de fleste organisasjoner, både store og små, offentlige og private, utviklet verdigrunnlag som de stolt presenterer på hjemmesidene sine - de er lett å finne. Det ligger en stor symbolverdi i det at verdiene er tilgjengelige på internett og presenterer grunnverdiene og identiteten til organisasjonen.

Fylkesmannsembetet i Nordland vedtok i 2005 et sett med verdier og verdigrunnlag for embetet og med det ønsket om en verdibasert ledelse. Samtidig ble det utarbeidet en plan for hvordan embetet internt skulle implementere verdiene og evaluere implementeringsarbeidet. Siden denne satsningen, med å implementere og gi verdiene meningsinnhold ble gjort, er nye medarbeidere og ledere rekruttert inn i embetet.

Embetsledelsen har etter vår mening et godt utgangspunkt for å utøve verdibasert ledelse i embetet, fordi lederne ser seg tjent med å benytte verdiene og mener de er viktige for utøvelse av sitt arbeid. Alle informantene var positive til det arbeidet som er gjort. De utstrålte et engasjement og iver i sine beskrivelser av verdienes betydning både for dem selv og hele embetet. Alle vi spurte om å bidra til å kaste lys over dette svarte ja, og mange av intervjuene gikk over i samtaler og diskusjoner. Dette er et annet viktig moment som vi vil trekke fram som argument for at vi mener at fylkesmannen har gode muligheter framover for å lykkes enda bedre i sitt arbeid ned verdier som fundament for ledelse.

Vår motivasjon for valg av forskningsområde har bakgrunn i at vi ønsket å se hvordan lederne nå, etter nesten ti år, tenker rundt begrepet verdier og anvendte fylkesmannens verdier i sin lederhverdag.

Det empiriske materialet som presenteres i oppgaven er samlet inn ved kvalitative individuelle intervju, fra noen av lederne i embetet, og funnene er i hovedsak drøftet mot ledelsesteoretiker Philip Selznicks forståelse av institusjonelt lederskap.

Funnene i denne oppgaven viser at informantene er opptatt av verdier, selv om deres refleksjon og bevissthet rundt verdier som styringsverktøy for ledelse kan synes mangelfull.

Embetet har heller ikke lykkes i å få en kollektiv forståelse av verdiene i organisasjonen. Dette skyldes ikke at medarbeiderne er normløse, men verdiene må implementeres inn i organisasjonskulturen, i en prosess over tid, for å sikre et felles meningshold av verdiene hos ledere og medarbeidere i embetet.

Vi kan ikke se at embetsledelsen har arbeidet systematisk, siden oppstartarbeidet i 2004-2005, med å forsvare verdiene hos fylkesmannen, noe som er avgjørende for at verdiene *öRespekt, Redelighet og Rettferdighetö* skal bli mer enn ord på papir. De må utøves i praksis og være en rettesnor for hele fylkesmannens övirkeö i Nordland. Først da kan vi si at vi benytter verdiene som et tydelig styringsverktøy og at verdiene har en verdi i organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

.....	0
Forord	1
Sammendrag.....	2
Innholdsfortegnelse	4
Innledning	5
1.1. Tema ó presentasjon	5
1.2. Problemstilling	5
1.3. Presentasjon av Fylkesmannen i Nordland	6
1.4. Avgrensning	11
1.5. Begrepsavklaring.....	12
1.6. Oppgavens oppbygging	12
2. Teori	13
2.1. Verdier	13
2.2. Omdømme	19
2.3. Organisasjonskultur.....	20
2.4. Ledelse.....	21
2.5. Verdibasert ledelse	22
2.6. Hvordan bør verdibasert ledelse utøves.....	26
2.7. Betingelser og utfordringer for verdibasert ledelse.....	28
3. Metode.....	32
3.1. Valg av metode og forskningsdesign ó intervju.....	32
3.2. Litteraturinnsamling	33
3.3. Datainnsamling	34
3.4. Relabilitet og validitet	37
3.5. Metode i Analyse- og tolkningsfasen.....	38
3.6. Styrker, svakheter og begrensinger ved metoden	39
3.7. Etisk blikk på vår forskning	40
4. Presentasjon av funn.....	42
4.1. Verdiene som Styringsverktøy.....	43
4.2. Preger verdiene ledelsesformen	44
4.3. Brukes de i planer?.....	45
4.4. Lederegenskaper.....	47
4.5. Medarbeidernes forhold til verdiene.	48
4.6. Synliggjøring av verdiarbeid.....	50
4.7. Verdienes betydning internt og eksternt.....	52
4.8. Oppsummering av funn	53
5. Drøfting av funn.....	55
5.1 Verdier ó tydelig styringsverktøy eller verdiløse?.....	56
5.2 Individuelt eller kollektivt meningsinnhold i Verdiene.....	58
5.3 Personlige egenskaper for Verdibasert ledelse	59
5.4 Institusjonelt påtrykk	60
5.5 Verdier som fordel for Verdibasert ledelse.....	63
5.6 Implementering og vedlikehold av verdibasert ledelse	67
6. Konklusjon.....	70
Litteraturliste.....	72
Vedlegg 1 Intervjuguide	75
Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i undersøkelse	77
Vedlegg 3 Plan for intern implementering av vedtatte verdier hos FM Nordland	78
Vedlegg 4 Lederplakat	81

Innledning

Det ble i 2005 gjort et arbeid for å utvikle og beskrive verdigrunnlaget, samt komme fram til de verdiene Fylkesmannen i Nordland skal ha og stå for.

1.1. Tema Ę presentasjon

Verdier ó og verdibasert ledelse har de senere årene fått en ny renessanse, og virksomheter, både private og offentlige, har gjennom styringsverkty nedfelt verdier som de ønsker skal prege organisasjonen. Verdier preger vr oppfattelse av virkeligheten, former vår identitet, påvirker våre handlinger og farger vre liv (Beck Jørgensen, 2003)

Hos fylkesmannen i Nordland er det virksomhetsplanen som er det felles styringsverkty embetet har for avdelingene og embetet totalt. Planen har mål og resultat. Det er nå nesten 10 år siden verdiene som skulle speile embetet, ble utarbeidet. De verdiene som ble valgt var *redelighet, rettferdighet og respekt*. Vi kan ikke se at det er knyttet konkrete mål og resultat i virksomhetsplanen, som viser hvordan verdiene skal fremkomme.

Verdier er et fenomen innen ledelsesfaget som vi begge har fanget interesse for. Vi ønsker derfor å studere nærmere og forske på hvordan lederne tenker rundt begrepet verdier og hvilke verdier de er opptatt av i sin lederhverdag.

1.2. Problemstilling

I mange organisasjoner har verdiformuleringer ikke blitt annet enn tomme ord ó verdiene er for generelle, lite konkrete og skaper lite eller ikke noe engasjement, følelse eller forpliktelse.

Vi har ingen formeninge eller antakelser om at fylkesmannen i Nordland utmerker seg i positiv eller negativ forstand i forhold til om hvordan lederne tenker rundt verdier eller anvender verdiene. Det er fordi vi begge har vært i arbeid hos fylkesmannen i Nordland og vi har begge har kjennskap og kunnskap til organisasjonen og det samfunnsoppdrag embetet har, at vi ønsker å foreta vr undersøkelse og forskning hos dette offentlige myndighetsorganet. Som medarbeidere har vi også lett tilgang til både intern og ekstern beskrivelse og dokumentasjon på organisasjonens verdier og formål. Vi har videre direkte tilgang til

organisasjonens toppledelse ó embetsledelsen - slik at disse forhold kan utdypes og verifiseres ved behov.

Vi ønsket å vite hvordan de vedtatte verdiene hos fylkesmannen i Nordland brukes av lederne i embetet og hvorvidt det er en felles praksis som kommer til uttrykk i lederhandlinger. Det er også spennende å undersøke om ledernes egne verdier er i samsvar med verdiene hos fylkesmannen i Nordland og hvilke tanker de gjør seg om verdibasert ledelse.

Vi var også interessert i å se på hva lederne tenker om medarbeidernes forhold til verdiene, samt ledernes tanker om betydningen av verdiene i eksterne og interne relasjoner.

Underveis i vår forskning og oppgaveskriving har vi kommet fram til denne problemstillingen:

Hvilken betydning har de vedtatte verdiene hos fylkesmannen deres utøvelse av lederrollen.

Disse tre overordnede spørsmålene har hjulpet oss til å avgrense oppgaven og å gi oss svar på vår problemstilling:

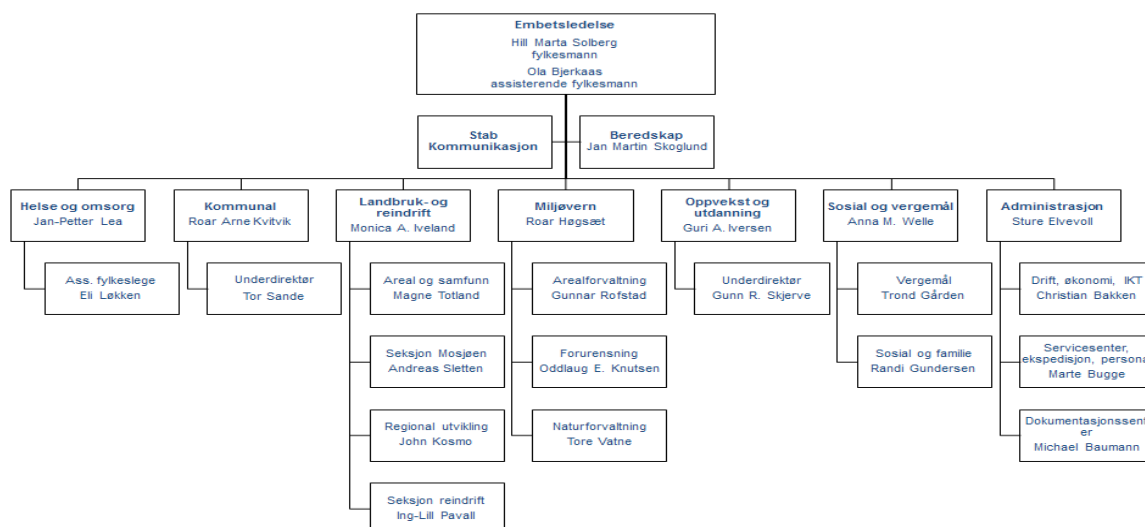
- Hvordan ser lederne på verdiene som styringsverktøy?
- Hvordan tenker lederne at verdiene gir mening for medarbeiderne?

1.3. Presentasjon av Fylkesmannen i Nordland

Fylkesmannen er statens representant i fylket og har ansvar for å følge opp vedtak, mål og retningslinjer fra Stortinget og regjeringen. Fylkesmannen utfører forvaltningsoppgaver og er klage- og tilsynsstyresmakt med oppdrag fra flere departement.

Fylkesmannen er Kongens og Regjeringens øverste representant i fylket.

Hill-Marta Solberg er fylkesmann i Nordland. Sammen med assisterende fylkesmann Ola Bjerkaas leder hun fylkesmannsembetet. Embetet har ca. 170 medarbeidere. Embetet holder til i Statens Hus i Bodø. Fylkesmannen har et kontor i Mosjøen og et kontor på Fauske. Hill-Marta Solberg ble i statsråd 21.9.2007 utnevnt til fylkesmann i Nordland med tiltredelse 1. november 2009.



Fylkesmannen har i alle år hatt tre hovedoppgaver:

- 1) å være sentralmyndighetenes, dvs. Kongens, Regjeringens og Stortingets øverste representant i distriktene, og som sådan være et mellomledd, formidlings- og samordningsorgan mellom sentralmakten på den ene side og de underordnede myndigheter og befolkningen på den andre siden
- 2) å løse mer spesifiserte statlige oppgaver som blir lagt på fylkesmannen, enten av den utøvende eller den lovgivende myndighet, som en konkretisering og spesifisering av embetets oppgaver som sentralmaktens representant
- 3) etter innføringen av det kommunale selvstyre å føre tilsyn med og gi råd og veiledning til kommunene, jf. St.meld. nr. 23 for 1992-93 s.68, likeså å utøve en viss overordnet styring og kontroll når det gjelder enkelte mer konkrete og spesifiserte oppgaver

De to førstnevnte oppgavene har vært gjennomløpende helt fra middelalderen, mens den siste henger sammen med den reform av lokalforvaltningen som ble skapt ved formannskapsloven av 1837 og den kommuneordning som da ble etablert og som nødvendigvis ble nært knyttet til amtmannens øvrige lokalforvaltningsoppgaver fra gammelt av.

Det er vedtatt fem hovedstrategier for embetet:

Formidle og iverksette nasjonale mål med nordlandsdialekt

Vi skal til enhver tid ha god kunnskap om fylkets utfordringer og muligheter, slik at nasjonale mål kan oppnås på en måte som er tilpasset våre forhold. I møte med kommunene og det

kommunale selvstyret blir det derfor viktig at vi formidler nasjonale signaler og mål ut fra fylkets særegenheter, og at dette skjer på en enhetlig måte.

Bidra til robuste nordlandskommuner

Gjennom god dialog og tilsyn, veiledning og rådgiving skal vi bidra til at nordlandskommunene gir innbyggerne et godt tjenestetilbud og utvikler attraktive lokalsamfunn. Vi vil være en pådriver for å videreutvikle interkommunalt samarbeid.

Ivareta rettsikkerhet

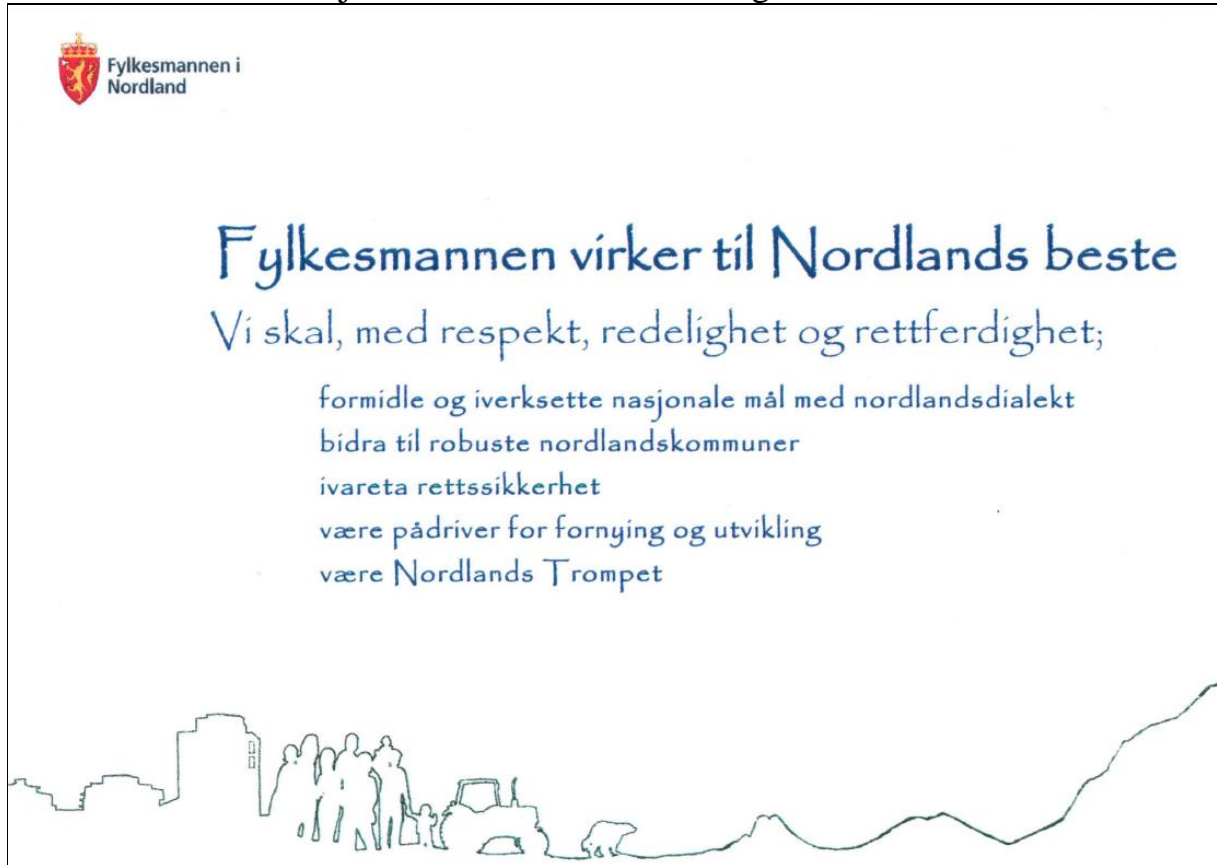
Vi skal sørge for at nasjonalt regelverk etterleves og at retten til likeverdige offentlige tjenester blir ivaretatt i fylket. Våre beslutninger skal preges av høy faglig standard og god forvaltningsskikk. Innbyggernes interesser skal belyses og ivaretas - uavhengig av den enkeltes ressurser.

Være pådriver for fornying og utvikling

Som statens fremste representant i fylket vil vi ta initiativ som kan styrke samarbeid og samhandling i den offentlige forvaltning til beste for Nordland. Vi skal ta i bruk ny kunnskap, og utnytte nye teknologiske løsninger. Vi vil stimulere til nytenking og fleksibilitet i det offentliges møte med næringslivet, organisasjoner og enkeltmennesket.

Være Nordlands trompet

Ved å være synlige og tilgjengelige skal vi fange opp ønsker og behov som vil være av betydning for utviklingen av fylket og til det bedre for nordlendingen. Fylkesmannen skal gjennom kontakten med direktorater, tilsyn og departementer bidra til å påvirke utforming av en nasjonal politikk som er tjenlig for fylket, og gi klare tilbakemelding om effektene av vedtatt politikk.



Denne plakaten har alle medarbeiderne fått utdelt. Den er laminert og alle er bedt om å ha den lett synlig på sitt kontor.

Den øverste linjen er visjonen til fylkesmannen i Nordland. Den andre linja er våre verdier og de fem siste linjene er våre hovedstrategier for å oppfylle vårt embetsoppdrag, det vil si vår misjon.

1.3.1. Verdigrunnlag og verdier hos fylkesmannen i Nordland

Verdier for fylkesmannsembetet i Nordland er de tre R'ene ó *Respekt, Redelighet og Rettferdighet*".

1.3.1.1. Bakgrunn for, og utforming av verdigrunnet.

Under ledergruppas samling på Svalbard 27. ó 30. august i 2004 ble det bl.a. satt fokus på behovet for at fylkesmannen som organisasjon har noen felles grunnleggende verdier som skal være styrende for embetets etikk og dermed for våre handlinger. Ledergruppa endte da opp med et sett av verdibegrep.

På fellesmøte for alle medarbeiderne den 3. desember 2004 diskuterte alle medarbeiderne betydning av disse verdibegrepene, og vi fikk med oss noen innspill gjennom foredrag av Bjørn Hansen fra Rosenborg. Oppsummeringene fra gruppearbeidet ble senere drøftet i utvidet ledermøte, både med sikte på å utdype innholdet, og for å finne fram til noen begrep som kan vedtas som våre kjerneverdier med betydning for handlinger både internt og eksternt.

1.3.1.2. Forslag, høring og vedtak

Etter nevnte prosess ble forslaget at vi skulle konsentrere oss om redelighet, respekt og rettferdighet. Vår visjon skulle da være: *Fylkesmannen virker til Nordlands beste.*

Forslaget lå ute til høring fram til 13. juni 2005. Alle ble oppfordret til å bruke Innaførr, vårt intranett, som talerør for sine meninger. Synspunkter kunne fremmes både enkeltvis, avdelingsvis og ellers slik man ønsket. Det var spesielt viktig å få kommentarer, spørsmål og innspill til hva de tre kjerneverdiene måtte bety, men andre synspunkter var også velkomne. Vedtaket ble gjort på ledermøte 20. juni 2005.

Redelighet betyr at vi:

- er ærlige, selv om vi ikke alltid kan si alt
- tilstreber åpenhet
- sier det vi gjør, og gjør det vi sier
- tar opp ubehagelige ting med dem det angår
- følger avtalte spilleregler
- er lojale mot vedtak som er gjort
- innrømmer det når vi gjør feil, og bestreber oss på å lære av dem.

Respekt betyr at vi:

- snakker med og ikke til
- verdsetter andres meninger
- søker å forstå før vi krever å bli forstått
- utviser rausket i forhold til andre og aksepterer at også de kan gjøre feil
- oppnår respekt og anerkjennelse hos andre for våre handlinger, og ikke gjennom våre roller

Rettferdighet betyr at vi:

- behandler like saker og situasjoner så likt som mulig
- innhenter og vurderer all nødvendig informasjon før vi fatter vedtak
- sikrer tilgang til informasjon både internt og eksternt
- har et særlig fokus på rettssikkerhet for ressursvake grupper

Det er ikke skrevet noe om på hvilken måte verdiene henger sammen eller hvordan de skal forstås i forhold til andre normer og verdier enn de som er valgt av Fylkesmannen i Nordland selv.

1.3.2. Ledelsesutvikling hos fylkesmannen i Nordland

Embetet har siden 2013 hatt et økt fokus på opplæring av sine ledere. Det ble i tildelingsbrev i 2013 fra Fornyings-, administrasjon og inkluderingsdepartementet (nå Kommunal- og moderniseringsdepartementet) gitt føringer for at mellomledere i embetene skulle få økt kompetanse i ledelse. Hos fylkesmannen i Nordland ble det besluttet at samtlige ledere skulle gjennomgå den samme opplæringen, for å sikre lik forståelse og en enhetlig ledelse.

Dette arbeidet har høsten 2014 resultert i en lederplakat som sier hva det vil si å være leder hos oss (Vedlegg 4).

1.4. Avgrensning

Vi har valgt å avgrense oppgaven til verdibasert ledelse hos fylkesmannen i Nordland. Det er ledernivåene - embetsledelsen, avdelingsdirektørene og seksjonslederne - vi har undersøkt problemstillingen ut fra, da vi ønsket å få deres forståelse av verdibasert ledelse og hvordan de bruker verdiene og ikke medarbeidernes forståelse. Videre har vi ikke valgt å fokusere på kjønn, relasjonsledelse eller lederatferd, som også kunne vært relevant i denne oppgaven.

Embetsledelsen ønsket å vite om lederne hadde mer fokus på verdiene i et eksternt perspektiv eller om de så verdiene mest i et internt perspektiv. Ut over dette spørsmålet har vi ikke undersøkt videre om lederne har tanker om verdiene har betydning for Fylkesmannens omdømme.

Våre vurderinger begrenser seg til de dokumenter og forhold som er presentert som funnene. Vi tar derfor høyde for at det vil kunne være forhold utenfor de presenterte funnene som vil kunne være relevante for vår drøfting og konklusjon.

1.5. Begrepsavklaring

Embetet

Når vi snakker om embetet så menes hele organisasjonen fylkesmannen i Nordland. Avdelingene er de forskjellige fagavdelingene som helse- og sosial, miljøvern avdelingen, kommunalavdelingen mv, og seksjoner er enheter innenfor avdelingen. Ledergruppen er embetsledelsen og avdelingsdirektørene. Utvidet ledergruppe er alle lederne fra embetsledelsen og ned til seksjonene.

Organisasjon

En vanlig definisjon av organisasjon er *øst målrettet samarbeid mellom mennesker* (Kvaale og Wæraas 2006). Man ser ofte på dette samarbeidet som en formalisert virksomhet med ansatte, bygninger, produksjon, ledere og koordineringen mellom disse, men også kultur, fortellinger, strategier, visjoner, verdier, og meninger om hvordan dette skal gjøres på en effektiv og riktig måte (Kvaale og Wæraas 2006).

1.6. Oppgavens oppbygging

Masteroppgaven består av 6 kapitler, kapittel 1 ó innledning ó er inkludert. Vi vil i kapittel 2 redegjøre for det teoretiske rammeverket som vi har lagt til grunn i vår forskning. I kapittel 3 presenterer vi vår metodiske tilnærming. Her ser vi på forskningsdesign, litteratur- og datainnsamling, og vår tilnærming til analyse og tolkning. Kapittelet avsluttes med metoderefleksjon og etiske overveielser. Basert på den problemstillingen vi har forsket rundt samt den metodiske tilnærmingen vi har valgt, har vi i kapittel 4 presentert en rekke funn. Svarene fra intervjuene blant lederne i fylkesmannsembetet i Nordland utgjør her en viktig del av det vi presenterer. I kapittel 5 drøfter vi våre funn og vurderer dette opp mot vår problemstilling og den teori vi presenterer i kapittel 2. Disse analysene ender ut i en konklusjon som vi presenterer i kapittel 6.

2. Teori

Hensikten med teoridelen er å belyse og diskutere teoretiske begreper og metoder som benyttes for diskusjonene i denne masteroppgaven.

2.1. Verdier

Vi har i teoridelen valgt å legge vekt på teori som kan knyttes til verdier og verdibasert ledelse, da det nettopp er verdiene, forståelse av verdiene og praktiseringen av verdibasert ledelse hos fylkesmannen i Nordland, vi ønsker å få svar på. Vi har derfor valgt å legge størst vekt på Philip Selznicks teori om ledelse, som er basert på verdier og verdibasert ledelse, som vi knytter vår forskning opp mot. Vi vil også bruke andre teoretikere, som komplementerer og utfyller Selznicks teori.

2.1.1 Hva er verdier?

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) er verdier det vi tror på, og er derigjennom standard for atferd og holdninger som alle medlemmer i en organisasjons forfekter.

Verdier er overalt og har fundamental innflytelse på menneskelig aktivitet. De styrer oppmerksomhet, beslutninger og prioriteringer - men ofte uten at vi er oppmerksomme på deres eksistens. Interessen for verdier i organisatorisk sammenheng startet med Selznicks poengtering, i 1949, av at organisasjoner er sosiale systemer, og at prosesser og prosedyrer derfor tenderer til å oppnå en etablert verdiimpregnert status. Men også innen organisasjonsrelaterte områder som markedsføring, strategi og sosialpsykologi har verdier fått betydelig innpass (Kirkhaug 2013).

Hvis verdier skal kunne ha vitenskapelig interesse og praktisk anvendelse, for eksempel i form av verdibasert ledelse, må vi ha kunnskaper om hva verdier er, hevder Kirkhaug.

Kaufmann & Kaufmann (2009) sier at verdier handler om hva som er rett og galt eller er abstrakte idealer om hva en bør og ikke bør gjøre. Med andre ord, at verdier handler om mål en har på egen og andres atferd.



Verdier er det grunnleggende begrepet i vår oppgave og kan sees på i forskjellige perspektiv. Hva verdier er kan beskrives fra flere vinklinger (Aadland 2004: 155-156). Først og fremst som et teoretisk begrep, der verdier kan omtales som både prinsipper for atferd eller formål. Verdiene kan videre sees på som motivgrunnlag hvor handlingen er et resultat av at man prøver å etterleve en verdi. For det tredje kan verdien sees på som tolkningsgrunnlag, der mottakeren fortolker og gjør seg opp en mening om hvilket motiv eller hvilken verdi som ligger til grunn for handlingsmønsteret. Aadlands fjerde vinkling er verdier som analysebegrep, der en observatør observerer sammenfallende eller motstridende verditolkninger mellom partene.

2.1.2 Verdier som hierarkier og systemer

Styrkeforholdet mellom ulike verdier antas å være bestemt av om disse er rangert og ordnet på bestemte måter. Man kan sortere verdiene i kjerneverdier og periferverdier (Kirkhaug 2013).

Kjerneverdier er uttrykk for en persons mest grunnleggende overbevisninger om hva som er rett og galt, og er ofte ervervet gjennom oppvekst og grunnleggende utdanning (Kaufmann & Kaufmann 1996). Kjerneverdier er de verdiene som utøver sosial kontroll, og som derved overprøver og fortrenger innflytelsen til andre verdier, sier Pant & Lachman (1998). Men kjerneverdier kan også være uttrykk for hvor mange ansatte som deler verdiene. Dette betyr at når mange ansatte i en organisasjon er enige i et sett med verdier, kan disse karakteriseres som kjerneverdiene i organisasjonen (Kirkhaug 2013).

Kjerneverdier antas også å være upåvirket av hvilke reaksjoner det medfører å følge disse. For eksempel hvis kjærlighet er en kjerneverdi, vil en person fortsette å være ærlig selv om vedkommende blir straffet for å være ærlig. Antakelig vil kjerneverdiene også påvirke

hvordan personer tar imot andre verdier i den forstand at nye verdier blir vurdert opp mot disse kjerneverdiene, og de som bryter med disse vil bli avvist - i hvert fall i første omgang (Kirkhaug 2013).

Periferverdier refererer til verdier av lavere prioritet, som det er mindre enighet om blant organisasjonens medlemmer, og som er mindre viktig for den sosiale kontrollen i organisasjonen (Kirkhaug 2013). Mens kjerneverdier er resultater av tidlig sosialisering, er periferverdier oftere resultater av seinere sosialisering og erfaring. I praksis betyr dette at slike verdier er etablert gjennom etterutdanning og arbeidserfaringer. Periferverdier styrer derfor holdninger til mer avgrensede saker og hvordan man konkret skal utføre arbeidet, for eksempel hvilket syn man har på kvalitet, prosedyrer og effektivitet (Kirkhaug 2013).

En annen måte å se verdiene i en hierarkisk struktur, er å se verdiene som en organisasjon med ulike nivå. Verdiene kan sorteres på individ-, gruppe og organisasjonsnivå. Dersom verdiene har mening og betydning for hele organisasjonen, kan de kalles organisasjonsverdier. Når verdiene er innarbeidet som felles for en del av organisasjonen, for eksempel en avdeling, kan de kalles gruppeverdier. Gruppeverdier kan være i tråd med organisasjonsverdiene, men ikke nødvendigvis. Når verdiforståelsen er basert på den enkelte leders definisjon, kan de kalles individuelle verdier. På lik linje som verdier for en organisasjon skal bidra til å realisere en bestemt tilstand eller en bestemt atferd, så vil hver og en av oss også ha individuelle verdier som er styrende for vår atferd. En persons individuelle verdier kan bryte med de verdier som gruppen, eller organisasjonen som helhet har.

Forståelse av verdienes hierarkier er avgjørende for å lykkes med verdibasert ledelse, som nettopp handler om å introdusere nye verdier, fjerne eller svekke eksisterende verdier, eller forsterke visse eksisterende verdier på bekostning av andre. Dette betyr at kunnskap om verdienes stabilitet er viktig (Kirkhaug 2013).

2.1.3 Verdigrunnlag

En organisasjon er legitim når dens handlinger og verdier samsvarer med omgivelsenes verdier og forventninger. Verdigrunnlag kan m.a.o. ha en viktig symbolskfunksjon i den forstand at de kan brukes til å signalisere konformitet med forventninger i omgivelsene og dermed virke positivt inn på en organisasjons legitimitet (Wæraas, 2010). Når en organisasjon velger et verdigrunnlag, formidler det hva den mener er bra, og implisitt hva den mener er

dårlig. Verdiene skal komme til uttrykk gjennom valg og beslutninger som tas, planer som legges og den filosofi som organisasjonen legger til grunn for virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Når man former et verdigrunnlag i en organisasjon så handler det om å fortelle noe normativt om hvordan den samlet skal fremstå, samt hvilke regler og prinsipper det forventes at de ansatte skal handle etter. Verdiene er ment å fungere som veivisere for de handlingene som skal utføres, vurderingene som skal tas og holdningene som skal være gjeldende. Et verdigrunnlag skal være en plan for konfliktløsning og beslutninger, samt gi medlemmene i organisasjonen motivasjon slik at verdiene i seg selv kan være selve drivkraften bak atferden (Kaufmann & Kaufmann 2009).

Det er i organisasjonsteorien stor enighet om at verdier er viktige, men den sier lite om hvordan verdiene virker, hvordan verdiene utarter seg i organisasjonsstrukturen og hvilke prosesser som fører fram til disse verdiplattformene.

2.1.4 Klassifisering av verdier

Det er generelt sett slik at offentlige organisasjoner må ivareta ganske mange forskjellige verdier, hvorav flere kan stå i et direkte motsetningsforhold til hverandre (Wæraas, 2010).

Vi har valgt å se nærmere på Wæraas perspektiv på verdier. Wæraas tar i sin artikkel utgangspunkt i Kernaghans (2003) klassifikasjonsskjema, som skiller mellom etiske, demokratiske, profesjonelle og menneskeorienterte verdier. Det redegjør ikke for det teoretiske grunnlaget for inndelingen, og enkelte verdier vil nok kunne klassifiseres i flere kategorier. Dette er et velkjent problem med de fleste klassifiseringer, også når det gjelder verdier i offentlig sektor (Rutger 2008). Inndelingen er likevel fruktbar faglig sett fordi den ivaretar verdier som er typiske offentlig sektor-verdier, de såkalte ødemokratiske verdier, samtidig som den inkluderer verdier som man vanligvis ikke forbinder med myndighetsutøvende og autoritetsbasert virksomhet, det Kerneghan kaller ømenneskeorienterte verdier.

Etiske verdier kjennetegnes av et fokus på normative standarder for korrekt atferd.

Det er for eksempel integritet, rettferdighet, respekt, ansvarlighet, lojalitet og ærlighet som nevnes som viktige etiske verdier. Etiske verdier er således nær forbundet med moral. En

moralsk aktør er en aktør som handler på bakgrunn av etiske vurderinger eller samvittighet, som kan skille mellom rett og galt, og som gjør det rette (Wæraas 2010).

Autoritetsverdier / Demokratiske Verdier er verdier som tradisjonelt hører til offentlig sektors domene. Selv om det i dag kan være vanskelig å skille mellom verdier som er typiske offentlig sektor-verdier og de som er typiske privat sektor-verdier. Eksempler på verdier som nevnes her er rettsstyre, nøytralitet, ansvarlighet, lojalitet og åpenhet. Verdier som er viktige i forbindelse med statens autoritative inngripen i samfunnet kan også inkluderes i denne kategorien, som det felles beste, likhet, demokrati og flertallsstyre (Wæraas 2010).

Profesjonelle verdier er nær knyttet til kunnskap, kompetanse og ferdigheter. Bruken av denne typen verdier gjenspeiler tendensen til at vi beveger oss mot et stadig mer kunnskapspreget samfunn, hvor arbeidere ser på seg selv som kunnskapsarbeidere. Denne kategorien inkluderer verdier som effektivitet, fremragenhets, service, innovasjon, kvalitet og kreativitet.

Vennskapsorienterte / Menneskeorienterte verdier legger vekt på egenskaper som er viktige i sosiale sammenhenger. Her nevnes omsorg, rettferdighet, toleranse, anstendighet, medlidenhet, mot og gavmildhet. I sosialpsykologien fremheves slike verdier som viktige for å etablere og opprettholde sosiale relasjoner og vennskap (Wæraas 2010).

Tabell 1 Utdrag fra institusjonenes verdigrunnlag (Wæraas 2010).

	Eksempler
Vennskapsorienterte verdier	Åpen, ærlig, raus Samarbeid, troverdighet, toleranse Tilgjengelig, inkluderende, høflig, respektfull, sensitiv
Profesjonelle verdier	Motivert, kvalifisert personell, vitenskapelig presisjon, teknisk kompetanse Ekspertise, kompetent, effektivitet, Metodisk
Autoritetsverdier	Like muligheter, uavhengighet, objektivitet Rettsikkerhet Ansvarlighet
Etiske verdier	Integritet Rettferdighet

Vi har vurdert verdiene til embetet etter Wæraas kategoriseringen, og her ser vi at *Rettferdighet* og *Respekt* kommer inn i kategorien etiske verdier. Her sier Wæraas (2010) at aktøren må, ut fra etiske vurderinger eller samvittighet, skille mellom rett og galt. Dette henger nøye sammen med fylkesmannens hovedstrategi om å *ivareta rettssikkerhet*. I beskrivelsen av strategien vektlegges det at det skal være rett til likeverdige offentlige tjenester, og at alles interesser og rettigheter skal ivaretas uavhengig av den enkeltes ressurser.

Den tredje verdien som utgjør vårt verdigrunnlag er *Redelighet*. Vi ser av vår egen beskrivelse av det vi oppfatter med redelighet at vi bruker begreper som ærlig, åpen - og at vi skal være troverdig. Dette gjør at vi vil ta denne verdien inn i kategorien vennskapsorienterte verdier. Et klart flertall av verdiene er vennskapsorienterte, uttrykt ved ord som imøtekommende, høflig, hjelpsom, åpen, toleranse, tillit, respekt, inkluderende, omtanke m.m. Vennskapsorienterte verdier finnes i samtlige 25 verdigrunnlag, med åpenhet og respekt som de hyppigst nevnte i Wæraas sin artikkel.

Ser vi på fylkesmannens hovedstrategier ser vi at det å *bidra til robuste nordlandskommuner* betyr et vi skal samarbeide med kommunene gjennom dialog, veiledning og rådgivning. Strategien om at fylkesmannen skal *være pådriver for fornying og utvikling* innbefatter også at man skal ta initiativ til samarbeid og samhandling og har derfor elementer av de vennskapsorienterte verdiene med seg. I beskrivelsen av denne strategien har embetet også med at de ønsker å være en pådriver for å ta i bruk ny kunnskap og ny teknologi for å stimulere til utvikling og nytenking. Dette er eksempler fra kategorien profesjonelle verdier. Strategien om at fylkesmannen skal *være Nordlands trompet* beskriver at de skal være synlig og tilgjengelig. De skal videre ivareta de behov og ønsker fra kommuner og borgere i nordland og bringe videre dette oppover i det politiske system. Denne beskrivelsen gjør at vi kan finne elementer også her fra vennskapsorienterte verdier. Med *Ivareta rettsikkerhet* menes det at de skal sørge for at nasjonalt regelverk etterleves og at retten til likeverdige offentlige tjenester blir ivaretatt i fylket. Denne verdien finner vi i kategorien etiske verdier. Den femte strategien er *Formidle og iverksette nasjonale mål med nordlandsdialekt*. Med dette menes at nasjonale mål kan oppnås på en måte som er tilpasset våre forhold. Det er viktig at vi formidler nasjonale signaler og mål ut fra fylkets særenheter. Her er det elementer fra kategorien vennskapsorienterte verdier.

2.2. Omdømme

Omdømmebegrepet er blitt en av motetrendene i organisasjonsteori og blant næringsliv og offentlige organisasjoner. Brønn & Ihlen (2008) har utformet en oppskrift for hvordan omdømmehåndteringen kan drives i organisasjoner. Den består av:

- 1) Finne ut hvem man er ó altså etabler en organisasjonsidentitet.
- 2) Formidle til omgivelsene hvem man ønsker å være.
- 3) Skaff en oversikt over hvordan man tror omgivelsene ser på en, å se om dette er i samsvar med det man ønsker.
- 4) Målinger av hvordan omgivelsene faktisk ser på organisasjonen.

Mens omdømme tradisjonelt har vært et fenomen som næringslivet har vært opptatt av, har dette de seinere årene også blitt fokusert i offentlig sektor. Grunnen til denne interessen er at omdømme påvirker måten både egne ansatte og omgivelsene betrakter organisasjonen på, og derved også deres ageringsformer overfor organisasjonen. En organisasjon med godt omdømme vil for eksempel være attraktiv som leverandør av tjenester, fordi man forbinder godt omdømme med god kvalitet. (Kirkhaug 2013).

Omdømme og identitet er beslektet, i den forstand at omdømme kan være avhengig av eksistensen av identitet. Forskjellen er imidlertid at omdømme ofte betraktes som siste ledd i konseptet organisasjonsidentitet (jf. Brønn & Ihlen, 2009). En annen viktig forskjell er at omdømme i mange tilfeller er knyttet til organisasjonens konkrete leveranser til sine omgivelser, og kan derfor i prinsippet være frikoplet fra organisasjonens identitetsstatus.

2.2.1 Hvordan brukes så verdier i omdømmestrategier?

For å kunne besvare dette spørsmålet må vi først se nærmere på hva omdømme er. Teorien definerer organisatorisk omdømme gjennom tre elementer: 1) Organisasjonen er allment kjent eller velkjent, 2) det eksisterer en generell oppfatning av godhet overfor organisasjonen, og 3) organisasjonen er kjent for noe (spesielt) (Kirkhaug 2013). Vi ser her at flere av de samme betingelsene som ligger til grunn for å skape organisatorisk identitet, som for eksempel å tydeliggjøre hva organisasjonen står for ó altså hvilke verdier den forfekter - inngår i dette elementet av omdømme.

Omdømme skapes av diffuse og flertydige signaler, som til sammen former en helhetlig oppfatning av organisasjonen. Årsaken er ofte at organisasjonen inviterer observatørene til å betrakte den som en målrettet og intensjonell enhet, hvilket ofte vil nødvendiggjøre bruk av verdier. Men forklaringen bak beundringen av organisasjonen kan også være at den har tilpasset seg til de praksiser og verdier som lokalt er oppfattet som passende og relevante (Kirkhaug 2013). Et godt eksempel på dette er den hyppige bruken av begrepene samfunnsansvar og miljøansvar. «Corporate social responsibility» - CSR - er følgelig blitt et gjennomgående uttrykk i mange organisasjoners omdømme. Mangel på harmonisering mellom egne og omgivelsens verdier kan følgelig føre til tap av denne type omdømme. Omdømme kan derfor jamføres med det som omtales som moralsk legitimitet. Koplingen mellom omdømme og organisatoriske verdier kan forklares både gjennom åpen systemteori og institusjonell teori.

2.3. Organisasjonskultur

Det er mange tilnærminger til og definisjoner av kulturbegrepet. Kultur brukes generelt til å beskrive kjennetegn ved et samfunn eller en gruppe av mennesker i et samfunn.

De fleste vil nok kunne enes om Strands definisjon: *öorganisasjonskultur handler om det store fellesskapet, at det er en felles ramme for forståelse og verdsetting blant organisasjonens medlemmer og et uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjonö* (Strand, 2007:182).

Det er vanlig å betrakte kulturen gjennom flere lag (Strand, 2007), hvor man i det innerste laget, eller kjernen, har de grunnleggende antakelsene, som for eksempel tillit og tilhørighet. Deretter følger verdier, som bygger på de grunnleggende antakelsene, hva som anses som riktig atferd og hva som regnes som verdifullt innenfor organisasjonen, som for eksempel rettferdighet eller ansvarlighet. Videre følger normer, som igjen bygger på verdiene, og som kan beskrives som uskrevne regler som forteller oss *öhvordan vi gjør det hos ossö*. Deretter følger ritualer som betegnes som gjentatte handlinger som gjerne er forbundet med ulike begivenheter, språklige uttrykk som stammespråk eller fagspråk. Ytterst ligger artefakter ó det materielle uttrykk, som for eksempel bygninger, design, logo, interiør, merker m.v. Verdiene er de som betraktes som å ha størst innvirkning på kulturen, og det er også verdiene som betraktes som mest krevende å påvirke eller endre. (Strand 2007).

En god organisasjonskultur er ikke noe ledelsen kan beslutte seg til. Nils Arne Eggen sier det så treffende i boken sin "Godfoten" - *Det handler om å gjøre hverandre godt* ". Vi har alle et felles ansvar for verdier i et jobbfellesskap, og det sentrale er å styrke hverandres sterke sider, eller for å si det som Nils Arne Eggen "*å spille hverandre gode*". Når de gode verdiene vi har valgt sosialiseres inn i organisasjonen utvikles den gode organisasjonskultur. En slik ønsket organisasjonskultur er ikke noe man, som nevnt, kan beslutt, men vil være et resultat av målrettet og systematisk arbeid med verdier.



Verdien må forstås ut fra den kultur de lever i ó organisasjonskulturen. Det menneskene og fagmiljøene uttrykker i sine handlingsmønstre, og som er riktig for dem, bekrefter de felles kulturelle verdiene de har. Organisasjonskulturen virker som et program som styrer atferden til organisasjonens medlemmer (Busch, 2012).

2.4. Ledelse

Endringsledelse, utviklingsledelse, kvalitetsledelse, transaksjonsledelse, balansert målstyring mv. er alle ulike former for lederskap som omhandler ulike former for innflytelse og styring over andre mennesker og på en slik måte at de blir ledet mot et bestemt mål.

Viktigheten av å ha engasjerte og involverte medarbeidere har økt betraktelig det siste århundret. Scientific management, eller Taylorismen hadde fra midten av 1800-tallet stor fokus på effektivisering av arbeidsoppgaver og lite fokus på de ansattes behov og tilfredshet i arbeidslivet. I dag har man også fokus på kostnadseffektive prosesser, men arbeidet omkring de menneskelige ressurser, Human Resource management (HRM) har fått en større oppmerksomhet.

Å styrke sosiale og psykologiske bånd mellom medarbeidere og ledere er typisk HRM-tilnærming som gir tillit og en indre normativ motivasjon. En felleskapstanke som å dele overskudd, legge til rette for kompetanseheving, medvirkning og delegering av ansvar som gir autonomi i jobbutførelse, er i lederskapet gode tiltak for å få lojale og engasjerte ansatte (Kuvaas 2009). Human Resource Management handler om "den optimale utnyttelse av menneskelige ressurser i jakten på å nå organisasjonens mål", herunder å velge, utvikle, belønne og lede ansatte slik at de yter sitt beste (Legge 2005).

I motsetning til HRM tankegangen vurderer kontrollorientert personalledelse medarbeidere som late og uinteressert i virksomhetens beste. Leder må kontrollere og detaljstyre medarbeiderne. Dette er en tilnærming til ledelse som består av ytre belønning hvor medarbeiderne ikke gjør en jobb for arbeidsaktivitetens skyld, men pga. resultatet som følger med (Kuvaas 2009).

En annen ledelsesform er målstyring, som innebærer at den som har tatt ansvar for et mål systematisk følges opp og evalueres mot disse målene. Resultatrapportering og måloppfølging blir dermed helt sentrale aktiviteter i en målstyrt ledelse. Det vurderes som avgjørende at den enkelte medarbeider forstår og erkjenner individuelle og felles mål, og arbeider målrettet for å nå disse (Håkonsen og Nybrodahl, 1998). Busch (2012) mener at organisasjoner som er regel-, resultat og målstyrt, ikke har en egnet styringsform i en profesjonsorganisasjon, da de profesjonelle ikke får brukt sin kompetanse i tilstrekkelig grad.

2.5. Verdibasert ledelse

2.5.1 Hva er verdibasert ledelse?

Verdibasert ledelse blir ofte trukket frem som en ønskelig form for ledelse, spesielt i offentlige kunnskapsorganisasjoner. Bakgrunnen er at offentlig sektor bygger på sterke verdigrunnlag og at begrepet "verdibasert ledelse" er sterkt positivt ladet.



Tom Colbjørnsen (2009) betrakter etablerte verdier i en organisasjon som standarder for hva som er *ökseptabelt* og *aktverdigö*. Verdiene er standarder som all atferd i en organisasjon måles mot. Han hevder at verdiene, i samspill med rutiner, normer og symboler, i praksis vil legges sterke føringer på hvordan medarbeiderne i en virksomhet vil tenke og handle i ulike situasjoner.

Det å jobbe systematisk med å påvirke medarbeiderne til å etterleve virksomhetens verdier, betegnes som verdibasert ledelse (Colbjørnsen, 2009). Han mener verdibasert ledelse innebærer, til forskjell fra tradisjonelle tilnæringer til ledelse, påvirkning og endring av medarbeidernes overbevisning og tro og derigjennom deres tanker og følelser. Ledelse vil i et slikt perspektiv handle om å få medarbeiderne til å se sitt arbeid i en større og meningsfull sammenheng.

I verdibasert ledelse handler det i like stor grad om å skape en lærende og involverende organisasjonskultur som den handler om utvikling av ledernes personlighet. Arbeidsplassen skal være en arena for læring og vekst og lederens rolle er å skape et felleskap som medarbeiderne ønsker å være en del av. Virkemidlene som lederen har å spille på er den drivkraften alle mennesker har, nemlig vårt ønske om å utnytte egne evner til å skape. Lederne overfører også bevisst makt og kontroll til sine medarbeidere. En grunnleggende antakelse er at medarbeiderne vil vokse og utvikle seg mer med økt ansvar og myndighet (Håkonsen og Nybrodahl, 1998).

Håkonsen og Nybrodahl (1998:129) mener at verdiledelse innebærer at lederen styrer sine medarbeidere gjennom *ö involvering, ansvarlig- og myndiggjöringö*. Den enkelte medarbeider blir derfor i langt større grad inkludert i styringen av bedriften enn hva

tilfellet er i virksomheter som preges av regel-, resultat og målstyring. Man ønsker med andre ord mer ansvarlige og myndigjorde medarbeidere og mindre kontroll for lederne.

Regel-, resultat og målstyring og det å bruke verdier som styringsverktøy er ikke gjensidig utelukkende styringsmåter. I praksis vil det være umulig og kun rendyrke ett styringssett, og kanskje heller ikke ønskelig? Det handler derfor om å finne fornuftige måter man kan integrere disse tre, og da ut ifra hva man opplever som mest hensiktsmessig for egen organisasjon.

Menneskesynet hos en verdibasert leder, vil være preget av öi *respekt, sannferdighet, rettferdighet, kjærlighet og visdomö* (Håkonsen og Nybrodahl, 1998:127). Det viser oss at verdiene som velges av en organisasjon heller ikke kan være vilkårlige innenfor verdibasert ledelse. Det forventes at medarbeidere i organisasjoner som praktiserer verdibasert ledelse, skal inneha et bevisst forhold til egen moral og etikk.

Verdier kan knyttes opp til vurderinger innenfor flere områder som økonomi, politikk, teknologi, religion, miljøvern, yrkesetikk m.v.

2.5.2 Institusjonell teori og lederskap

Teoretikere som Håkonsen og Nybrodahl, Colbjørnsen og Kirkhaug bygger på Selznick teori fra 1957, som han benevner institusjonelt lederskap. Disse teoretikerne bruker begrepet verdibasert ledelse. Selznick (1997) skiller mellom organisasjon og institusjon. Det gjør han ved at han mener at en organisasjon kan administreres mens en institusjon må ledes. Et slikt skille innebærer at en institusjon *er* noe eksplisitt. Det er ikke bare en innordning som produserer noe. En institusjon har identitet. En organisasjon administreres og er et egnet teknisk verktøy for å utføre en jobb, og er i så måte utskiftbar. En institusjon vil ha en meningsskapende betydning med en sterk verdsettelse sosial strukturó ikke som et instrument ó *«men som institusjonell oppfyllelse av gruppens identitet og aspirasjoner»* (Selznick 1997:27). Er det en sterk sosial struktur, vil det være vanskeligere å foreta en endring eller utskifting fordi medarbeiderne er *«bærere av gruppeidealisme»* (Selznick 1997:29).

Verdier forankres i organisasjoner over tid; gjennom organisasjonens historie, struktur, målsetting, medlemmenes samhandling og kultur. Organisasjonen får over tid karakter og egenverd, og denne prosessen kalles institusjonalisering. I følge Selznick (1997) er en organisasjon et teknisk, utskiftbart og hensiktsmessig instrument, hvor mennesker tildeles

oppgaver slik at bestemte mål kan nås og oppgaver løses. Det er gjennom instrumentelle idealer som rasjonalitet, effektivitet og disiplin at organisasjonen styrkes.

Organisasjonen formes av indre og ytre krefter, ifølge Selznick,- krefter som til dels er uavhengig av organisasjonens etablerte struktur og mål. Organisasjonens menneskelige ressurser vil etter hvert utvikle uformelle strukturer for å motgå å bli behandlet og bekjempe den rollen de har fått som utskiftbare redskaper for å nå organisasjonens mål, og som et behov for å beskytte og å realisere seg selv.

Et institusjonelt lederskap har fire hovedfunksjoner (Selznick 1997):

1. Utforme visjon og mål. Når en skal utforme visjoner må ledelsen ta hensyn til både interne og eksterne interesser. En visjon må bygge på de ansattes ønsker, interesser og verdier for å kunne skape et engasjement. Men for å kunne sikre virksomhetens overlevelse, må en leder også ta hensyn til eksterne interesser og verdier.
2. Institusjonalisere formål. Institusjonell ledelse krever strukturer som underbygger målene og som gjør det mulig å nå dem.
3. Forsvare institusjonell integritet. Virksomheter utsettes for press og kritikk som setter sentrale verdier under diskusjon. Ledere må forsvare verdiene, dette ansees som en sentral og viktig lederoppgave.
4. Mestre interne konflikter. For å sikre kontroll og fremme frivillig samarbeid på tvers av organisasjonen, er det viktig at lederen får alle grupperinger til å slutte opp om bedriftens visjon og deres overordnede mål.

Selznick (1997) mener ledelse er å fremheve nøkkelverdier og bygge en sosial struktur rundt dem. Lederen skal først og fremst være dyktig til å fremskaffe verdiene og videre beskytte dem. Det er ikke nok at organisasjonen er et virkemiddel eller et instrument for ledere og eiere, organisasjonen må skape en spesiell følelse hos medarbeiderne, som gjør at de viser engasjement og interesse for å opprettholde organisasjonen.

Å være en institusjonell leder vil si å være ekspert på å formulere, fremme og beskytte verdier (Selznick 1997). Den viktigste betydningen av å institusjonalisere, er å innføre verdier som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgavene stiller.

Selznick (1997) hevder videre at ekte ledelse innebærer å: *"i påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for, og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen"*

og dens virksomhet." De grunnleggende verdier i organisasjonen må gjøres levende i organisasjonen, og det kan kun gjøres ved at medarbeiderne gjør verdiene til sine egne.

Han beskriver hva som skal til for å kunne drive institusjonelt lederskap slik:

1. *De virkelig vesentlige beslutningene om integritet kan ikke rutiniseres, de handler om å bygge opp ansvar og forpliktelser av en total karakter, og dette er nødvendigvis alltid et etisk prosjekt* (Selznick 1997).

2. Lederen må ha evne til å håndtere situasjoner som avviker fra det normale uten blindt å følge regler og tidligere håndteringsmønstre. Ergo er ledelse mer enn teknikker alene. Det er et skille mellom rutinemessige og kritiske beslutninger og en leder må skjønne de sosiale prosessene. *Hensikten med ledelse er å sikre en langsiktig reproduksjon av et verdisystem for institusjonen* (Selznick 1997).

3. Å være leder innebærer å gå utover det teknologiske og ha klart for seg at organisasjonen er noe, ikke bare gjør noe. *Ledere abdiserer fra sitt ansvar ved å gjemme seg i det tekniske* (Selznick 1997).

Andre teoretikere som Tom Colbjørnsen (2009:104) hevder i likhet med Selznick at verdiene har stor betydning for organisasjonens mulighet til å nå sin strategi, mål og visjon: *öDersom ledelsen lykkes med å formidle verdier som medarbeiderne identifiserer seg med, og dersom verdiene er sammenfallende med medarbeidernes selvbilde og ønskede sosiale tilhørighet, utgjør dette sterke mekanismer til støtte for virksomhetens målö.*

Håkonsen og Nybrodahl, (1998) understøtter dette med å hevde at en virksomhet som lykkes med å implementere verdibasert ledelse, vil oppleve en høy grad av bevissthet blant sine ledere og medarbeidere om hva som er de riktige holdningene og den riktige atferden både på individ og organisasjonsnivå.

2.6. Hvordan bør verdibasert ledelse utøves

En virksomhet må selv velge ut hvilke verdier som skal være de dominerende. Lederne har et spesielt ansvar for å synliggjøre hvilke verdier som er viktige i bedriften. Lederne er gjennom sin atferd eksempler på hvilke verdier som gjelder i praksis og må derfor gå foran som et godt eksempel.

Verdibasert ledelse handler om å anvende verdier på kritiske områder for organisasjonen. Hvis det demonstreres at verdier har funksjoner på områder som er avgjørende for organisasjonens effektivitet og eksistens, vil også verdibasert ledelse anerkjennes som en rasjonell måte å lede på.

Hvordan foregår verdiprosessen egentlig, og hvor dypt går den i forhold til medarbeiderne? Snakker vi her om tomme ord? Uansett om en virksomhet har gjort dette skikkelig, og har fått gevinst internt i form av gode prosesser, hindrer ikke det, utfordringen som kan komme når verdiene skal kommuniseres. For de skal jo brukes både internt og eksternt og de skal gjenspeiles i alt vi gjør og tydeliggjøres. Ved å reflektere og kommunisere over egen praksis vil både ledere og medarbeidere bli mer bevisst verdiene og moralske utfordringer og dilemma i egen organisasjon.

I organisasjoner som har flere profesjoner vil det være et stort behov for å utvikle felles verdier. Igjennom utdanning i sin profesjon har den enkelte medarbeider fått implementert verdier som gjelder deres yrkesgruppe spesielt. Felles verdigrunnlag i organisasjonen vil kunne virke forenende på eventuelle motsetninger som da måtte eksistere mellom fagprofesjonene ó eller innad i egen fagprofesjon.

Eventuelle verdikonflikter vil forsterke behovet for organisasjonens verdier, blant annet for å kunne skille mellom hva som er grunnleggende verdier og hvilke verdier som er mer situasjonsavhengige. Grunnleggende verdier i organisasjonen må tilpasses grunnverdiene i samfunnet og disse er derfor i utgangspunktet i stor grad styrt, som for eksempel rettferdighet og likhet. De situasjonsavhengige verdiene vil den enkelte offentlige virksomhet i langt større grad kunne styre selv, og da ut fra organisasjonens egenart.

En slik avgrensning vil også avklare forhold mellom verdiene, hvilke skal dominere over de andre verdiene og i hvilke situasjoner (Busch, 2012). En slik avklaring vil kunne gi ledelsens større fleksibilitet samt bidra til en økt endringsevne i organisasjonen.

2.6.1. Hvorfor er det viktig for lederne å forstå og identifiserer seg med verdiene?

Det er den enkeltes individuelle verdi som bestemmer organisasjonens moral og etikk. De henger ikke nødvendigvis sammen med de verdiene som er det offisielle verdigrunnlaget i virksomheten, hevder Kirkhaug (2013). For å implementere organisasjonens verdier i ledernes egen verditenkning er det derfor spesielt viktig at organisasjonen tydeliggjør hva som er

verdiene og at lederne er bevisst sine egne verdier, setter seg inn i organisasjonens verdier og hvordan de skal forstås og operasjonaliseres i virksomheten.

Medarbeidere i offentlig sektor har alltid hatt stort handlingsrom og høy kompetanse og de har hatt en sentral rolle i kunnskapsutvikling innenfor eget fagområde. I denne sammenheng har det vært viktig å ha et godt utviklet verdigrunnlag.

Bruk av verdier som motivasjonsfaktor er også et viktig element. Data fra over 50 ulike empiriske studier viser at *«ledere som bevisst anvender verdier, har signifikant større innvirkning på ansattes motivasjon og organisasjonens ytelser enn ledere som ikke anvender verdier»* (Kirkhaug 2013:111).

Kirkhaug mener lederne forplikter seg på et mer personlig plan ved verdibasert ledelse enn når andre styringsverktøy, som strategier, mål, planer mv., benyttes i organisasjonen.

Videre viser studier at desto mer lojale medarbeiderne er mot nærmeste leder, desto mindre lojal er de mot organisasjonens kjerneverdier (Kirkhaug 2013). Dette viser hvor viktig det er at lederne igjen har gjort verdiene i organisasjonen til sine egne.

2.7 Betingelser og utfordringer for verdibasert ledelse

Som for de andre formene for lederskap (kvalitetsledelse, transaksjonsledelse, endringsledelse mv.), er det mange utfordringer ledere og organisasjoner står overfor i bestrebelsene på å utøve verdibasert ledelse. Innenfor vår ramme på denne oppgaven er det tre forhold vi vil peke på. Det er de personlige betingelsene, de organisatoriske betingelsene og institusjonelt påtrykk.

2.7.1 Personlige betingelser for verdibasert ledelse

I tillegg til hvilke funksjoner institusjonelle ledere skal ivareta og hvilke hvordan de skal utøve sitt lederskap så mener Kirkhaug (2013) at det vil være personlige betingelser hos leder som må være tilstede for å kunne praktisere verdibasert ledelse. Han mener at årsaken til det er at verdibasert ledelse forplikter lederne mer på det personlige enn andre styringsverktøy som strategier, mål, planer, lover, regler og rutiner. Leder skal få medarbeiderne til å sette arbeidet sitt inn i en større, meningsfylt og visjonær sammenheng.

Kirkhaug mener videre at en leder som skal utøve verdibasert ledelse også har en forpliktelse til å fremvise en holdning og atferd som er i samsvar med innholdet i virksomhetens verdier. Samtidig må leder sørge for en åpen kommunikasjon, som gir innsikt i motiver, tilgang til informasjon og anledning til å interagere med lederen.

Verdibasert ledelse handler om å formidle ideer og ideologier som medarbeiderne må ha identifisere seg med og ha tro på (Selznick, 1997). Kirkhaug (2013) mener derfor at tillit er en sentral faktor for å kunne praktisere verdibasert ledelse. *«Ledere som anvender verdier som styringsverktøy vil derfor måtte ha spesiell oppmerksomhet mot faktorer som både kan styrke og ødelegge tillit ó spesielt fordi tap av tillit kan skje fort, og at det kan være vanskelig for en leder å reetablere tillitö* (Kirkhaug 2013:208).

Karisma er nevnt av Kirkhaug (2013) som en annen betingelse ved en institusjonell leder. Weber definerer karisma definerte karisma som ekstraordinære kvaliteter hos en person, som for eksempel klokskap, heltomot eller eksemplarisk atferd (Kirkhaug 2013).

Siden verdibasert ledelse innebærer å formidle noe som medarbeiderne skal overbevises om, skal være verktøy for endring og utvikling, motivere, skape tilhørighet og dette skal skje i organisasjoner som er dynamiske, profesjonell og komplekse samtidig som verdibasert ledelse er avhengig av tette sosiale relasjoner mellom lederne og medarbeiderne, hvor lederen som person blir svært synlig og tydelig, er karisma en betingelse for verdibasert ledelse (Selznick, 1997). *«At lederen har og snakker om verdier syns å inngå som en betingelse for at ansatte skal tildele lederen karisma. Verdier blir derved en betingelse for karisma, og karisma blir en betingelse for at ansatte skal ta imot og adoptere nye verdier»* (Kirkhaug 2013:209).

2.7.2 Organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse

Kirkhaug (2013) peker på disse punktene som viktige betingelser for å lykkes med å innføre og å drive med verdibasert ledelse;

Verdier som introduseres må konkurrere med andre etablerte formelle og sosiale systemer.

Dersom reglene og rutinene ikke dekker det som faktisk skjer, utgjør verdiene et nødvendig overprøvingsverktøy, og åpner opp for et større vidsyn og flere handlingsalternativer. Ansatte har likevel behov for veiledning og mental støtte. Uten verdier vil derfor ansatte kunne etterlates i et operasjonelt vakuum.

Profesjonalitet påkaller behov for organisasjonsspesifikke verdier som både kan bidra til den nødvendige friheten og koordineringen profesjonelle søker, og samtidig gi organisasjonen den nødvendige styringskraften.

Kompleksitet utløser behov for verdier fordi disse kan rydde i det kaoset som oppstår når komplekse faktorer interagerer på uforståelige måter. Verdier kan også utgjøre stabilitet i styringsverktøyene som opprettholder nødvendig langsiktighet.

Kriser kan etterspørre verdier fordi de gir nødvendige styringsimpulser. I tillegg vil det bli behov for tiltak som hindrer at organisasjonen går i indre oppløsning, demper stress og besørger omsorg.

Når organisasjoner har behov for fleksibilitet for å tilpasse seg til konstante endringer i omgivelsene, kan verdier utgjøre et relevant verktøy gjennom å tillate delegering og operasjonell frihet samt ivareta ansattes behov for trygghet og organisasjonens behov for å ha kontroll.

Når både organisatorisk tilhørighet og gruppetilhørighet fremstår som betingelser for verdibasert ledelse, er dette signaler om at et slikt ledelsesverktøy neppe lar seg implementere og anvende på en vellykket måte med mindre verdiene når frem til, og blir integrert i større sosiale miljøer. Samtidig antas det at jo mer krevende verdier som skal tas i bruk for å styre organisasjonen, jo viktigere er det at slike miljøer er etablert i forkant for å forberede grunnen og skape de nødvendige stemninger.

Lojalitet mot nærmeste leder har lenge vært ansett som en forutsetning for praktisering av verdibasert ledelse. Men denne oppfatningen har oversett det faktum at verdier er et toppleder verktøy innrettet mot å oppnå høy grad av selvstyring blant ansatte, og som derfor kan frata mellomledere funksjoner, makt og status. Mellomledere kan derfor motsette seg og boikotte verdier. Lederlojalitet kan derfor komplisere implementering av verdier, med mindre mellomledere spesielt engasjeres i utviklingen av verdier og trenes opp i å bruke dem.

En organisasjon kan altså neppe regne med en vellykket introduksjon av verdibasert ledelse med mindre den har eksplisitt behov for verdier som styringsverktøy, eller at den anvender systemer som ikke direkte motvirker verdier. Organisasjoner som planlegger å introdusere verdier som styringsverktøy bør derfor foreta en nødvendig vurdering i forkant for å finne ut

om det er behov for verdier, om verdier kan passe inn i eksisterende prosesser og strukturer, og eventuelt hvilke endringer som vil måtte foretas.

2.7.3 Institusjonelt påtrykk.

Offentlige institusjoner, som fylkesmannen, må ivareta mange ulike verdier og funksjoner. Det er mange samarbeidspartnere som kommuner, departementer, interesseorganisasjoner, politikere mv. som mener noe om hvordan vi skal framtre og hva vi skal mene. Fylkesmannen er derfor en organisasjon som har sterke eksternt påtrykk fra flere forskjellige hold. Fylkesmannen er tilsynsmyndighet innen flere fagområder. Det er derfor mange forskjellige lover, forskrifter og regler som skal forvaltes og tolkes. Det betyr at det er mange som berøres av fylkesmannens avgjørelser og de vil derfor ha forventninger og fortolkninger som kan være forskjellig fra det fylkesmannen har. Måten vi framstår på og de beslutninger som blir tatt, har ofte offentlig interesse og omtales i media. Det meningsbærende budskapet som kommer fra ledelsen hos oss, må konkurrere med de institusjonelle føringene omgivelsene tillegger fylkesmannen i form av tvingende, normative og mimetiske påtrykk (DiMaggio and Powell 1983). Fravær av, eller mangel på, institusjonell ledelse, gir fritt spillerom for de alliansene den enkelte avdeling inngår i.

Endring kan sees som følge av *tvingende institusjonelt trykk* som er endringer og tilpasninger til offentlige lover og regler, *normativt institusjonelt trykk* som er endringer og tilpasninger til kulturelle forventninger og profesjonalisering og til slutt *mimetisk institusjonelt trykk* som omhandler endringer og tilpasninger som kopiering av andre organisasjoner og som ofte er reaksjon på usikre styringssignaler (DiMaggio and Powell 1983).

3. Metode

Vi vil i dette kapittelet beskrive valg av metode og forskningsdesign. Deretter vil vi beskrive vår strategi og prosessen for innsamling, behandling og analyse av data. Til slutt vil vi se på reliabilitet og validitet til dataene og drøfte analysen og tolkningen vi har gjort samt se på etiske betenkeligheter.

Før vi startet oppgaveskrivingen var vi oppmerksom på at det kunne hende problemstillingen vår ville endres seg underveis i prosessen og at den måtte avgrenses, noe vi fikk rett i.

3.1. Valg av metode og forskningsdesign *È* intervju

Metode kan defineres som «*alle slags middel som bidrar til å løse problemstillingen slik at ny kunnskap kan beskrives*» (Hellevik 2002:12).

Kjennetegnet til god forskning er at de valgene man tar med hensyn til metode er gjennomtenkte og velbegrunnede (Punch, 1998). Grunnlaget for konklusjonene vi kommer fram til skal kunne vurderes av leserne. De skal kunne se hva vi har gjort, hvordan forskningsprosessen har vært ó samt styrker og svakheter i arbeidet. Vi må begrunne de avgjørelser som er tatt i forskningsprosessen. Det gir leserne bedre mulighet til å vurdere vår tolkning av intervjuene, og de resultater vi presenterer. Vi må forsikre leserne at konklusjonene er et resultat av forskning og ikke våre egne subjektive meninger. Vi var ute etter å beskrive ledernes tanker og refleksjoner rundt begrepet verdier og på hvilken måte de bruker verdiene i sin ledergjerning. Her var det mulig med flere metodiske innfallsvinkler og vi var ute etter å finne den metoden som ville gi oss mest mulig relevant informasjon i forhold til problemstillingen vår.

De to vanligst metodene for innhenting av informasjon i et studie er kvalitative og kvantitative intervju. Vi har valgt å gjøre bruk av kvalitative intervju. Dette valget gjør vi fordi denne metoden framstår for oss som den beste metoden å bruke når det gjelder personer som skal uttale seg om forhold som beskrevet i vår problemstilling. I følge Bjørndal (2011: 109) er den store fordelen med kvalitative undersøkelser at de åpner opp for en helhetsforståelse av sosiale prosesser og sammenhenger blant noen få mennesker. Forfatteren sier at dette står i motsetning til kvantitative undersøkelser, som har større mulighet for å undersøke et fenomen på et mer generelt nivå blant et større antall mennesker.

I kvantitative undersøkelser er det som oftest forskeren som legger premissene for hvilke dimensjoner og kategorier som skal stå i sentrum mens i de kvalitative undersøkelsene er det subjektets perspektiv som er utgangspunktet. (Alvesson og Skjoldberg 1994).

«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, Tufte og Christoffersen 2010:32).

Vi ønsket å foreta en kvalitativ undersøkelse fordi vi nettopp var interessert i informantenes perspektiv på verdier og verdibasert ledelse. Det var dette utgangspunktet som best ville gi svar på vår problemstilling. Metoden passer godt for å få fram hva informanten egentlig mener eller tenker. Videre kan den brukes til å få frem tanker som informantene har, men som de ikke er seg selv helt bevisst.

Metoden er valgt med hensyn til hvordan man best mulig kan svare på oppgavens overordnede problemstilling ó nemlig å skaffe oss nødvendig innsikt og større forståelse over lederne bevissthet om egen verdibasert ledelse. Vi ønsker å finne ut av hvor vidt Fylkesmannens verdier - de tre R'ene Rettferdighet, Respekt og Redelighet - har betydning, mening og brukes som styringsverktøy for lederne og hvordan lederne tenker medarbeiderne forholder seg til verdiene.

En vanlig kvalitativ måte å samle inn data på er gjennom observasjon, intervjuer og gruppeintervjuer. Kvale har beskrevet kvalitativt forskningsintervju slik: *«Et intervju hvis formål er å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på kvalitativ tolkning av meningen i de beskrevne fenomener» (Kvale 1997:21).*

Fylkesmannen i Nordland har 23 ledere i tillegg til embetsledelsen. Dette begrenser antall mulige informanter. Også av den grunn ble kvalitative forskningsintervjuer valgt.

3.2. Litteraturinnsamling

Oppgaven er basert på artikler og bøker som er pensum på studiet for Personalledelse (HRM) samt litteratur vi har fått kjennskap til ved å lese andre oppgaver og søk i Bibsys, som vi har tilgang til som studenter ved Universitetet i Nordland.

Vi har også gjort bruk av interne dokumenter hos fylkesmannen i Nordland om veien fram til de verdiene som i dag er etablert som organisasjonens verdier. For definisjoner på sentrale begreper for denne problemstillingen har vi støttet oss på de som er sentrale teoretikere på området vi berører.

3.3. Datainnsamling

Det er ikke tidligere forsket på hvilken funksjon de vedtatte verdiene har i embetet, og hvilke tanker lederne har om hvordan verdiene kan brukes. Egen kunnskap var basert på synsing, slik at vi ønsket å forske på dette for å få innsikt og større forståelse om dette.

Før vi gikk i gang med intervjuene hadde vi satt oss inn i det mer generelle teoretiske rammeverket rundt temaet og utviklet en intervjuguide (Vedlegg 1). Vi studerte også intervjuguiden som var brukt i forskningsprosjekter med liknende problemstillinger.

Etter at vi hadde laget et utkast til problemstilling og intervjuguide var vi i dialog med assisterende fylkesmann, for å høre om det var interesse for forskning om verdiene. Han stilte seg meget positiv til vår forskning og hadde også innspill til vår intervjuguide med spørsmål som embetsledelsen ønsket å få belyst. Det ble gitt tillatelse til at vi intervjuet ledere på forskjellige nivå, og det ble ikke gitt noen føringer. Assisterende fylkesmann informerte og motiverte til deltakelse i vår undersøkelse på et lederseminar for avdelingsdirektørene. Respondentene ble gjort oppmerksom på at dette var datainnsamling til en masteroppgave, og ikke et ledd i et bestillingsverk fra embetsledelsen.

3.3.1. Valg av respondenter

Respondentene til vår forskning er ledere i embetet, og alle har personalansvar. I og med at embetsledelsen består av kun to ledere, som arbeider meget tett sammen, valgte vi ikke å intervju dem i denne sammenheng.

Vi valgte å intervju en stor andel av lederne i embetet, for å gi et tilstrekkelig empirisk grunnlag for analyse. Av totalt 23 ledere, utenom embetsledelsen, ble 12 av disse intervjuet ó henholdsvis 4 avdelingsdirektører og 8 seksjonsledere fra de 7 forskjellige avdelingene hos fylkesmannen. Ved utvelgelsen av respondenter ville vi sikre oss at det var representanter fra alle 7 avdelingene. Det er fra 2 til 6 ledere i avdelingene. Vi delte derfor navnene i 7 bokser, å

trakk tilfeldig bland hver av de 7 boksene. Vi trakk også ut 3 «reserver» som skulle brukes dersom de utvalgte ikke kunne eller ville. Det var ingen av de vi spurte som ikke ønsket å bidra til å kaste lys over dette. Totalt ble det utvalgt 9 menn og 3 kvinner som var våre respondenter, men dette utdypes ikke videre av hensyn til anonymitet.

3.3.2. Intervjuet ó gjennomføringen

Den enkelte utvalgte respondent ble kontaktet av oss og orientert om vår forskning og hva vi ville med denne undersøkelsen. Det ble i den første kontakten gjort spesielt oppmerksom på at dette var en undersøkelse til vår masteroppgave, og ikke et bestillingsverk fra embetsledelsen. Det ble videre presisert at det var gitt aksept fra embetsledelsen for at lederne brukte av sin arbeidstid for å bidra til denne undersøkelsen. Det ble også selvsagt gjort oppmerksom på at det var frivillig for den enkelte om hun ville delta. Notatet «Forespørsel om deltakelse i undersøkelse» (vedlegg 2) ble delt ut og vedkommende ble bedt om å gi tilbakemelding om tidspunkt som passet innenfor en gitt tidsramme. For at intervjuet skulle forstås etter vår hensikt, og ikke som en slags «kontroll» på om lederne husket våre vedtatte verdier, så er disse nevnt i det utdelte notatet.

Vi satte av ca. 1 time pr intervju. Intervjuene foregikk enten på kontoret til respondenten eller på intervjuers kontor. Intervjuene foregikk i arbeidstiden.

Med intervju som metode i forskning er kommunikasjonen mellom intervjuer og respondentene viktig. I og med at vi begge er kjent i embetet ó og med alle lederne ó er det allerede etablert en relasjon og et nødvendig grunnlag for tillit. At vi begge har vært arbeidstakere i embetet gir oss også kunnskap om kultur og forståelse for kontekst, som virker inn på vår fortolkning av mening. Sett i lys av dette har vi vært bevisst vår opptreden, våre formuleringer og hvordan vi i ettertid har brukt data vi har fått fram i vår forskning.

Intervjuguiden (vedlegg 1) ble strukturert slik at det var sju problemstillinger som ble tatt opp. Disse sju problemstillingene skulle da tilsammen dekke behovet for informasjon for å besvare de tre hovedproblemstillingen vi ønsker å analysere. Vi ønsket å få frem variasjoner hos respondentene ó ikke hvordan det burde være, men hvordan det faktisk er. Respondentene ble derfor oppfordret til å gi eksempler og ta fram eventuelle motsetninger. Vi oppsummerte underveis i intervjuet, for å sikre oss at vi hadde oppfattet respondenten riktig.

De kvalitative intervjuene ga oss mulighet til å stille åpne spørsmål. Spørsmålene fremstår som forholdsvis strukturert med konkrete spørsmål, men ble brukt som en fleksibel støtte i intervjusituasjonen, og ga grunnlag for at respondenten måtte være konkret og utdype hendelser og eksempler. Intervjuet ble i stor grad styrt av respondentene selv der de fikk snakke fritt. På den måten fikk vi selv en bedre forståelse for temaet og kunne avklare underveis, der det var behov. I tillegg ga den direkte kontakt med respondentene hver og en av dem en mulighet til å komme med sin opplevelse av verdienes innpass i organisasjonens liv og egen lederhverdag ó og det ga dem rom for egenrefleksjon.

Å transkribere betyr å skifte fra en form til en annen, det vil si å transformere. I denne sammenheng er det oversettelse fra talespråk til skriftspråk. Intervjuene blir strukturert slik at de er bedre egnet til videre analyse, det er lettere å få oversikt, og struktureringen i seg selv er starten på analysen (Kvale & Brinkmann 2009). Vi transkriberte intervjuene umiddelbart etter hvert intervju, for å sikre oss at den forståelsen vi hadde av våre data ikke ble borte underveis.

Vi gjorde ikke opptak av intervjuene da vi vurderte ulempen med det større enn fordelene. Ett argument er at respondentene kunne ha vegret seg fra å delta i vår undersøkelse samt at vissheten om at det blir gjort opptak av samtalen kunne føre til at det ikke ble snakket så fritt som vi ønsket å få til.

3.3.3. Egen forforståelse

Som nevnt ovenfor i forrige avsnitt så har vi reflektert over om det vil påvirke datamaterialet at vi har utført undersøkelsen på eget arbeidssted.

Cato Wadel (2002) hevder at å gjøre undersøkelser innen sin egen kulturkrets innebærer at en studerer en del av sin egen virkelighet. Videre påpeker Wadel at i en slik situasjon kan det rent praktisk være lettere å utføre undersøkelsen siden vi kjenner kulturen, men på den annen side kan det være vanskelig å få tak i mange forhold i vår egen kultur fordi de tas for gitt ó vi er forutinntatt. Alle møter andre mennesker med et sett av forutinntatte holdninger og meninger. Vi møter dem med öfordommerö, eller med andre ord forforståelse, som er nødvendig for å hjelpe oss å finne en mening i det vi står overfor (Aadland 2002).

Vi har forsøkt å unngå at vår forforståelse forblir öbevisstö i våre tanker i møte med respondentene. Det kan lett skje at våre antakelser og vår forståelse blir med inn i intervjusituasjonen når en kjenner menneskene, arbeidsmiljøet og kulturen fra før. For å sikre oss at vi fikk med oss hva respondentene mente, og at vi forsto vedkommende rett, har vi under gjennomføringen av intervjuene benyttet oppfølgingsspørsmål. Et par eksempel på oppfølgingsspørsmål kan være, öDu sier atí .. kan du utdype det?" eller öHar jeg forstått deg riktig at du menerí ?ö. Vi har også oppsummert vår forståelse underveis i intervjuet for å sikre oss at vi har forstått respondenten riktig ó og fått respondentens tilbakemelding på det. Intensjonen har vært i størst mulig grad å reflektere over egen forståelse av hva respondenten sier ó altså ikke være forutinntatt over respondentens svar.

3.4. Relabilitet og validitet

Hvis forskning skal ha noen verdi er det av betydning at kunnskapen, som vi kommer fram til i vår forskning, er troverdig og overførbar. Er våre funn i det empiriske materialet pålitelige (reliabilitet) og undersøker metoden vi har brukt det vi hadde tenkt å undersøke (validitet)?

I kvalitative studier kan ikke målingen gjentas som i kvantitative studier. Møtet mellom oss som forskere og den som er informant er unikt i den tidsbestemte situasjonen intervjuet pågår. Det dreier seg da i stor grad om i hvilken grad undersøkelsen vår er konsekvent gjennomført og hvor godt vår analyse kan forsvare tolkningen (Postholm, 2005).

Reliabilitet, altså påliteligheten, går igjennom hele datainnsamlingsprosessen, som en rød tråd. Hvilke data brukes, innsamlingsmetoden, bearbeidingen og analyse av data. Når det gjelder kvalitative metode så er det en pågående debatt om begrepet reliabilitet overhode passer inn. Datainnsamlingen i et intervju er en toveis prosess mellom respondent og forsker, hvor datainnsamling og analyse skjer samtidig. Det vil ikke være mulig at en samtale som er gjennomført i dag blir identisk lik med den samtalen som ble gjennomført i går. Nyere litteratur om dette emnet bruker nå begrepet "*troverdighet*" i stedet for reliabilitet (Marshall og Rossman 1989, Morse 1994 og Thagaard 2002 (referert i Grønmo 2007)).

Det viktige innen kvalitativ forskning er at datainnsamlingen blir gjennomgått på en slik måte at den kan betraktes om troverdig og sann. Vi må stille oss kritisk til de funn vi gjør i intervjuene; "*Gir intervjuet et tydelig bilde som er til å stole på?*" Troverdigheten skal baseres

på de data vi har skaffet gjennom intervju med våre respondenter i form av transkriberte intervjuer. Våre notater fra intervjuene er tilgjengelige for innsyn.

Valid kunnskap er et filosofisk spørsmålet om "hva er sannhet?", og gjelder i hele prosessen med datainnsamling (Kvale 2009). Det vil si at både bakgrunnen for og det teoretiske grunnlaget for problemstillingen, forskningsspørsmål, datainnsamlingsprosessen, analyse og presentasjon må være underlagt validitetskontroll.

Har vår forskning gitt oss svar på det vi ønsker å vite noe om? Det er krevende å måle validitet da det ikke er noen garanti for at respondentene har gitt oss et reelt bilde av sine verdier og praksis. De kan være påvirket av nylig gjennomgått lederopplæring, av oss som intervjuere og det de tror er våre forventninger til dem. Vi som forskere kan også være preget av vår forforståelse, som nevnt under avsnittet "Egen forforståelse", og det er vanskelig å måle i hvilken grad vi greier å være objektive under tolkning av dataene. Vi har valgt å løse det med å gjengi respondentene med sitater, slik at vår tolkning kan vurderes opp mot det som respondenten har uttalt i intervjuet.

3.5. Metode i Analyse- og tolkningsfasen

Fenomenologiske studier kan analyseres på flere forskjellige måter. Vi har valgt å gjøre en analyse av meningsinnhold, der vi konsentrerer oss om innholdet i dataene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010). I vår forskning er dette informasjonen som respondentene ga oss i intervjusituasjonen.

Vi renskrev våre notater umiddelbart etter intervjuene, mens det ennå var ferskt i minnet. Da vi transkriberte tok vi med informasjon som vi så på som relevant for oppgaven og utelot ting vi ikke så på som relevant. Videre sorterte vi også informasjonen etter slik vi hadde bygget opp intervjuguiden, noe vi så behovet for da respondentene under intervjuet hadde svart på flere spørsmål samtidig. Ved å sortere dataene etter intervjuguiden, fikk vi mer orden på informasjonene, og det var lettere å se dem opp imot hverandre med hensyn til likheter og forskjeller.

Funnene er i oppgaven presentert etter den samme inndelingen som vi har i intervjuguiden, men i analysen sorterer vi ut hovedfunn som er relevante å drøfte i forhold til våre tre

hovedproblemstillinger. Vi ser på funnene mot teori og videre har fokuset på verdienes betydning, mening og bruk, som styringsverktøy, i arbeidshverdagen.

Under arbeidet med å få systematisert dataene har vi forsøkt å vært bevisst på at vi tolker hva respondentene egentlig mener, slik at det vi gjengir blir korrekt. Videre har vi vært nøye med ikke å tolke sitater ut av den sammenhengen de ble satt i.

Kategorisering, analyse og tolkning av materialet kan gjøres på mange forskjellige måter, og varierer fra forsker til forsker. Hvorvidt vi har valgt den mest hensiktsmessige og troverdige måten er det for oss vanskelig å si noe mer om.

3.6. Styrker, svakheter og begrensinger ved metoden

Fordi vi kjenner og er kolleger med respondentene har vi oppfatninger både bevisst og ubevisst om dem på forhånd, noe som kan påvirke hvem vi velger ut som informanter. Dette kan være en svakhet med vår metode. Det kan være fristende å velge ut dem vi på forhånd tror gir de svarene vi ønsker, og vi kan kjenne til respondentenes holdninger til f.eks. ledelse og andre faktorer som vil ha betydning for vår forskning. Samtidig vil vår tolkning av svarene kunne farges av forutinntatte meninger om respondentene.

Det kan også være enklere å spørre de på arbeidsplassen som man har best forhold til. Derved får vi svar fra personer som er mest mulig like oss selv. Styrken kan på den annen side være at vi velger ut personer som virker svært ulike oss selv og som dermed gir oss en større variasjon i svarene.

Fortroligheten mellom oss og respondenten kan påvirkes av at vi har samme arbeidssted. Siden vi kjenner respondentene er det lett å få til en hyggelig og avslappet stemning under intervjuene. Praten gikk lett og det gikk greit å få respondentene til å fortelle. Samtidig kan det være vanskeligere for respondentene å diskutere mer sensitive temaer som vurdering av egen ledelse. Respondentene kan også være redde for at vi som gjennomfører intervjuet vet ting om dem de ikke ønsker at andre kollegaer skal vite.

En styrke kan være at vi snakker samme stammespråk som respondentene, vi har de samme definisjoner av begreper, og forstår situasjonene de forsøker å formidle. Dette mener vi kan føre til at sjansen for tolkningsfeil blir mindre. En svakhet kan også være spørsmålstillingen,

der det kan være en fare for at vi stiller ledende spørsmål og dermed får vi de svarene vi vil ha, eller forventer.

Vår kjennskap til respondentene og embetet kan også ha påvirket intervjusituasjonen. Respondentene kan ha utelatt å komme med hendelser og eksempler som er relevant for oppgaven, blant annet fordi de kan ha trodd at vi allerede kjente til forholdet. Også respondentene kan med andre ord være forutinntatte.

3.7. Etisk blikk på vår forskning

Å opprettholde distanse og upartiskhet er alltid et problem i kvalitative studier, men problemet kan bli ytterligere vanskelig der man har et personlig forhold til noen i det miljøet man utforsker. Vi kjenner begge arbeidsmiljøet og kollegaene i embetet, men likevel er vi av den mening at det ikke er problematisk da det ikke er faget vårt eller deres eget fagområde vi ønsker informasjon om, men respondentenes egen bruk, mening og forståelse av verdiene hos fylkesmannen i Nordland.

Ved at vi kjenner kulturen og omgivelsene godt mener vi at konteksten kan beskrives på en mer presis og inngående måte enn dersom vi ikke hadde hatt denne kunnskapen. Under intervjuene har vi opplevd å få ærlige og konkrete tilbakemeldinger, noe som har vært en styrke for oppgaven og forståelsen av konteksten.

Alle respondentene fikk skriftlig informasjon før vi startet intervjuet og all deltakelse har vært frivillig. Det kommer klart frem av informasjonen hva intervjuet skulle brukes til og i hvilken sammenheng, samt planlagt tidspunkt for ferdigstilling av masteroppgaven.

Intervjupersonene ble videre informert om at notater fra intervjuet og transkriberingen av disse ville bli makulert når oppgaven var ferdig gjennomgått, samt at det var klare retningslinjer for at utskrevne intervjuer skulle anonymiseres og at sitater og beskrivelser fra intervjuene i oppgaven ikke skulle kunne spores tilbake til respondentene.

Det er en ubalanse mellom en forsker og hans respondenter, noe vi har tenkt og snakket mye om. Forskeren er den som analyserer og fortolker det respondenten sier, og det er ikke en selvfølge at respondentene vil like det vi som forskere konkludere med. Selv om

konklusjonen skulle være i strid med det gruppen av respondenter ønsker, er det viktig at vi som forskere ikke lar oss påvirke av tankene om hvordan respondentene vil oppfatte vår endelige konklusjon.

4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal vi presentere vi hvilke funn vi fikk gjennom intervjuene. Vi vil se på hva verdiene redelighet, rettferdighet og respekt (RRR) betyr for den enkelte leder og på hvilken måte respondentene forholder seg til verdiene i sine respektive avdelinger og seksjoner.

Sitatene fra respondentene har vi valgt å sette i kursiv med hermetegn. Vi har bevisst valgt ikke å nevne hvilken informant som sa hva eller fra hvilken avdeling eller seksjon vedkommende er leder for. Det er meningsinnholdet vi har vært ute etter å belyse, uavhengig av hvem som har uttalt seg. Noen av sitatene har det vært vanskelig å sortere under bare et spørsmål, og vi har da tatt et valg i forhold til hvilket spørsmål som har blitt tydeligst belyst.

Overskriftene har spørsmålstegn for å synliggjøre de spørsmålene vi stilte til respondentene.

Kjennskap til verdiene redelighet, rettferdighet og respekt (RRR)

I intervjuene spurte vi ikke eksplisitt om den enkelte leder kunne referere til eller angi de verdiene vi har. Vi ba heller ikke den enkelte om spesielt å fortolke hver enkelt av de tre vedtatte verdiene. I forbindelse med at vi spurte om de var villig til å delta i undersøkelsen så antok vi at de under alle omstendigheter ville forberedt seg slik at de kunne gjengi disse. Vår hensikt med undersøkelsen var jo ikke å finne ut av om de kjente til begrepene, men mer å finne ut av hvilket forhold de har til verdiene og hvordan de brukes. Vårt inntrykk er imidlertid at respondentene kjenner til og har en forståelse for fylkesmannens vedtatte verdier redelighet, rettferdighet og respekt.

De fleste nevnte verdiene uoppfordret samlet eller i sammenheng med de konkrete problemstillingene vi kom inn på i løpet av intervjuet. Likevel viser våre funn at det er stort forskjell i hvordan man forholder seg til verdiene. Mange av informantene forklarte at de kjente godt til de vedtatte verdiene fordi de hadde jobbet her en stund, og var med på prosessen for å komme fram til verdiene. Selve prosessen ble ofte kommentert med utsagn som « *Jeg deltok i diskusjonene på ledersamlingen vi hadde på Svalbard i august 2004 og på den årlige samlingen vi hadde på SAS - Hotellet i desember, så jeg husker de*». Andre respondenter påpekte at « *Jeg vet hva bokstavene RRR står for*», og at « *Det var nu en lang prosess fra temaet kom opp til vi fikk vedtatt disse tre R-ene*».

4.1. Verdiene som Styringsverktøy

Hvordan ser du på verdiene som styringsverktøy? På hvilken måte mener du disse verdiene har potensiale/mulighet for styring? (Kom gjerne med eksempler og evt. motsetninger)

I intervjuene sier de fleste av informantene at verdier er viktig å ha, men mest for å regulere vår generelle væremåte og adferd og ikke nødvendigvis som viktig bidrag for sin ledergjerning eller som redskap for styring. En av informantene sier: *«Det er vanskelig å drive ledelse og styring hvis vi ikke hadde verdiene. De brukes likevel mer som premisser for atferd enn som instrument for styring.»* Mens en annen sier *«De vedtatte verdiene er jo gode, og lett å leve etter, men jeg oppfatter de mest som honnørord som tas fram i tilfeldige strategiske sammenhenger. De er så opplagt og generelle at de kunne og burde tilhørt hvilken som helst offentlig seriøs organisasjon. Vi har ikke nødvendigvis behov å vedta dem.»*

Det er de færreste som gir uttrykk for at de bruker våre vedtatte verdier redelighet, rettferdighet og respekt direkte og systematisk som ledelse- og styringsverktøy.

Som en uttrykker det: *«Verdier er ögrei å ha ö ó og støtte seg til, men er ikke nyttig i seg selv som et redskap, som gir en lettere eller bedre måte å styre etter. Kanskje tvert i mot.»*

En annen sier: *«Verdiene er fine som symboler, men ikke direkte som instrument for styring.»*

En tredje formulerer seg slik: *«Jeg anvender ikke verdiene bevisst. Det samme tror jeg gjelder for de fleste i ledergruppa. Det at vi vedtok disse verdiene har ikke gjort at man har forandret seg. I så henseende har de ingen funksjon.»*

Det var imidlertid ingen av respondentene som ga uttrykk for at verdiene var unyttige eller på annen måte i veien for eller er til hinder for sin ledergjerning.

På andre siden mener noen, 2 av 12, at de faktisk bruker verdiene bevisst i sin ledergjerning. De uttrykker det på denne måten: *«Ved fordeling av oppgaver bruker jeg rettferdighet ut fra hva jeg mener den enkelte eigner seg til.»*

Det er også sagt at: *«Jeg opplever ingen motsetning mellom å forvalte verdiene og det å oppnå mål og resultater. Tvert imot. Forvalter jeg disse verdiene godt så fører det til at jeg oppnår mine mål og resultatkrav føler jeg.»*

Noen mener at verdiene først og fremst er symboler, og ser verdiene i fag og ikke i et ledelsesperspektiv. De kommer stort sett med eksempler om hvordan verdiene benyttes når det gjelder utøvelse av fagavdelingens oppgaver og få eksempler knyttet til faget ledelse. Et

utsagn som illustrerer det er *«De vedtatte verdiene våre dekker i stor grad lovlighets- og kontrollaspektet med vår virksomhet.»*

Ganske mange, 4 av de 12, oppgir også at de føler det ofte kan oppleves som et dilemma å skulle styre etter våre vedtatte verdier, samtidig som vi skal forholde oss lojalt til de pålegg og styringsinstrukser vi mottar fra departementer og andre styrende organer for oss. *«I noen tilfeller kan vi stille spørsmål ved om det «virker til Nordlands beste» som det står i vårt verdigrunnlag at vi skal gjøre. Vi kan for eksempel få beskjed om hvem som er de 10 dårligste på et eller annet, og så i oppdrag at de skal underlegges et beskrevet regime ellet tiltak som er ferdig beskrevet. Å gjøre dette uten noen form for dialog der de som berøres er med å vurdere hva som er hensiktsmessig oppleves ofte både av oss og av de berørte som urettferdig og respektløst.»*

Oppsummert kan vi si at våre informanter oppgir at de ikke bruker verdiene bevisst og direkte i forbindelse med ledelse og styring. Verdiene er allmenngyldige og mer et uttrykk for en ønsket adferd og en væremåte som er nødvendig og som kan danne premisser for alle. I intervjuene sier mange av informantene at verdier er viktig å ha, men mest for å regulere vår generelle væremåte og adferd. Det er imidlertid de færreste som gir uttrykk for at de bruker våre vedtatte verdier redelighet, rettferdighet og respekt systematisk i sitt lederarbeid.

4.2 Preger verdiene ledelsesformen

Mener du disse verdiene /ledelsesformen preger deg/fylkesmannen i Nordland?

Dette er kanskje en følsom problemstilling. Det kan være at respondentene føler at Det er vanskelig å bedømme hva de andre lederne tenker og hvilket forhold de har til verdiene. Det kan muligens oppfattes illojalt å si noe som kan tolkes som negativ omtale av de andre i lederkollegiet. De fleste svarte at lederkollegiet var preget av omtrent samme holdning til verdiene som det de selv hadde.

Hovedinntrykket er at de fleste mener at verdiene ikke preger lederkollegiets ledelsesform i vesentlig grad. En uttrykker seg slik: *«De kjennetegner ikke ledelsesformen hos oss spesielt. Jeg forholder meg til dem, men er selvsagt ikke uenig i dem. Vi har helt klart noe forskjellig oppfatning og tolking av verdiene. For eksempel respekt. Jeg føler ofte at ulike syn kan vendes til at det viktigste blir raskt å komme fram til en konsensus. Argumentasjon og ulike*

syn oppfattes ofte som uheldig eller unødvendig.» En annen sier: «I noen grad, men ikke spesielt mye. Tror ikke bevisstheten om verdiene preger kollegiets ledelsesform.»

Et annet moment som tre ledere tar fram, er at de minner oss på at vi er en relativt typisk offentlig byråkratisk organisasjon med klare funksjoner og oppgaver som krever at vi har mål og oppnår de forventede resultater. Som en sier: *«fokuset på resultat og målstyring har bidratt til at fokuset på verdiene hos oss ikke når opp i kampen om oppmerksomhet.»*

Andre sier at verdiene ikke preger lederkollegiets adferd i særlig grad, men at man har en lojal holdning til verdiene, og er oppmerksomme på dem. Det kan uttrykkes slik som *«Sporadisk. De er nok ikke lengst framme i bevisstheten i det daglige arbeidet, men mer som et bakteppe for vår framferd»*. En annen sier *«Fra de tre ble valgt er de innarbeidet i Strategisk plan. Den må vi alle ledere forholde oss til.»*

Dette kan tyde på at verdiene ikke har vært tema på ledersamlingene. Mange ga uttrykk for at etter at verdiene var vedtatt, så var det nokså stille om dem. Vårt inntrykk gjennom intervjuene er at det ikke har vært noen særlige forsøk på å få en slags felles oppfatning og forståelse eller tolkning av verdiene redelighet, rettferdighet og respekt.

På den andre siden er det også noen som mener det preger ledelsesfellesskapet. *«Det faller godt inn i min ledelsesfilosofi, og jeg mener verdiene preger lederkollegiet hos fylkesmannen»*.

4.3 Brukes de i planer?

Dette spørsmålet ga en del overraskende respons. Verdiene er nedfelt i fylkesmannens strategiske plan. Der er verdigrunnlaget beskrevet. Der står det at all virksomhet skal bygge på organisasjonens verdigrunnlag, som er respekt, redelighet og rettferdighet.

I tillegg er det beskrevet i «Planen for intern implementering av vedtatte verdier» at verdiene må tas inn i våre strategiske plandokumenter. For å få en enhetlig forståelse og for å gjøre verdiene aktive i organisasjonen så skal verdiene være synlige i avdelingenes virksomhetsplaner.

De fleste av respondentene mener nok at verdiene er «med» på et vis i forbindelse med planarbeidet, men graden av synlighet varierer. Verdiene som brukes i virksomhetsplanen er

ikke nødvendigvis bare våre valgte verdier. En av lederne svarer: *«Nei ikke med direkte henvisning. Der våre verdier presenteres er i Verdigrunnlaget og i Strategisk plan».*

En annen forteller at hun: *«Har verdiene framme som grunnlag i forbindelse med planarbeidet, uten at de nevnes spesielt. Føler at verdiene er med i virksomhetsplanen sammen med andre verdier. Det kan imidlertid være slik at det er andre verdier som kommer mest til uttrykk der. Du ser nok ikke på virksomhetsplanen at våre valgte verdier er særlig framtreddende.»*

Et annet utsagn er: *«Ikke direkte. Tenker ikke på verdiene i planarbeidet. De ligger öi ryggmargenö som en del av min personlighet. Operasjonaliseringen av embetsoppdraget skal beskrive hvorfor vi i det hele tatt er her og da må de praktiseres.»*

«De nevnes ikke spesielt med ord, men de er jo med. De er så generelle og allmenngyldige at de er noe jeg består av uansett om de er vedtatt eller ikke.» Det sies også: *« Brukes ikke direkte. De nevnes ikke konkret i planer. Hvis de synes der så er det flaks. Det er embetsoppdraget, programmer og økonomi som er premissene for våre planer.»* Eller som en forteller: *«Verdiene er ikke i fokus i forbindelse med planer. De er jo der og de er både viktig og rett, men anvendes ikke direkte.»*

Flere respondenter peker på at verdiene kan være synlige i forhold til våre eksterne samarbeidspartnere. En sier: *«I forbindelse med planarbeidet er ikke verdiene direkte uttalt, men er med i hennes tenking. Med det utgangspunkt at vi skal betjene våre brukere og kommuner så velges de ikke ut som tilsynsobjekt ut fra at vi skal «ta de», men for at vi vil at de skal virke eller få det bedre. Vi velger ut fra kriterier beskrevet i oppdragsbrev.»*

Slik vi tolker utsagnene her, så er verdiene kun synlige i mer strategiske dokumenter og i eksterne sammenhenger. Som en sier: *«Verdiene brukes i strategiske sammenhenger og kan gjøre at vi oppfattes som seriøse. At vi tas på alvor og at vi er etterrettelige.»*

I virksomhetsplaner der man skal operasjonalisere vår virksomhet i mer konkrete handlinger er de vanskelig å få øye på. Tre respondenter gir uttrykk for at det i forbindelse med planarbeidet kan oppfattes som et dilemma at styringssignalene kommer fra nasjonalt hold, mens de selv skal drive etter lokale prioriteringer.

Som en leder uttrykker det: *«Den til enhver sittende regjering gir oss politiske føringer i vårt embetsoppdrag. Det vil si at vi får en slags beskrivelse av hva regjeringen ønsker at vi skal sette i verk og hvordan de tolker ulike forhold. Ved skifte av regjering kan det skje at vår behandling og tolking av saker må endre seg, uansett hva vi tidligere har ment. Dette kan være problematisk i forhold til noen av våre verdier. For eksempel respekt».*

4.4 Lederegenskaper

Hvilke egenskaper ved deg som leder/leder generelt, mener du er av betydning for verdibasert ledelse?

Vår hensikt med dette spørsmålet var å danne oss et inntrykk av hvilke egenskaper våre respondenter mener at en leder som benytter verdier som en viktig del i sitt lederskap bør ha. Et annet moment med dette spørsmålet var å få et inntrykk av hvordan lederne forholdt seg til begrepet «verdibasert ledelse»

Kommunikasjon er et nøkkelbegrep for mange. Vi finner flere informanter som vektlegger at man må være lyttende og å ha god formidlingsevne. Det er mange som kommer inn på dette. Som en leder uttrykker det: *«Man må ha evne til å synliggjøre verdienes betydning både verbalt og gjennom handlinger som for eksempel beslutningsprosesser.»* En annen sier det slik *«Man må ha mot til å vise hvem man er og hva man består av. Nærhet til sine medarbeidere er viktig for gjensidig tillit og for å bekrefte de verdiene man står for. Jeg må jo selv synliggjøre og være bærer av disse tre R-ene.»*

Inkludering. Et annet moment som mange av våre informanter er opptatt av er at man som leder må lytte til andres meninger og synspunkter. Det oppfattes som viktig at man ikke bare lytter til ulike meninger, men faktisk oppfordrer medarbeidere og kolleger til å reflektere over om det kan være synspunkter man har oversett. På en slik måte skapes en opplevelse av å være inkludert i beslutningsprosesser og i arbeidsfellesskapet. Det kan sies slik som denne informanten: *«Mine medarbeidere må få ha sin rett og mulighet til å hevde sine egne synspunkter og standpunkter. Jeg kan ikke bare hause opp de som har samme syn som meg selv. Behandle alle likt og fordele goder og fordeler rettferdig. Man må være våken for å se på arbeidsbelastningen for den enkelte. Man må ha øye for forskjellige måter å gjøre jobben på. Det må ikke bare aksepteres, men oppmuntres. Slik oppnår man selvstendige og selvgående medarbeidere. Man må gi medarbeiderne mulighet for utvikling og sørge for at de*

i størst mulig grad får tatt ut sitt potensiale. En annen formulerer det slik: «Det å vise lagspill for medarbeidere. Utvikle meninger og respekt for andres syn. Både å være ydmyk og lydhør for andres meninger. Akseptere ulikheter som individer. Være lyttende.»

Delegering. Et tredje element som flere peker på som en viktig egenskap hos en leder som er opptatt av verdier i sitt lederskap er evne til å fordele og delegere arbeidsoppgaver. En sier det slik *«En egenskap jeg mener er viktig er at man må være risikovillig. I det legger jeg at hvis man delegerer oppgaver så må jeg tåle det hvis noe ikke går så bra. Jeg må da ta ansvaret å støtte medarbeideren.»* En annen sier følgende *«Man må evne å se sitt fag i en større sammenheng. Forstå andre interesse enn de som er best for ett/ditt fagfelt. Det er lettere å delegere oppgaver og å gi medarbeidere større fullmakter når han ser at det er medarbeidere med evne til denne forståelsen.»*

I tillegg til disse tre egenskapene som mange mente var viktige, var det to av informantene som tok fram som en foretrukket egenskap at man må tilstrebe en slags objektivitet i den betydning at man må skille mellom og ha kontroll på hva som er følelser og hva som er fakta. En sier det slik: *« Man må kjenne seg selv slik at man klarer å skille mellom følelser og fakta. Man må ha et forutsigbart humør. «Hvis du ikke har kontroll på følelsene er det ofte vanskelig å behandle sine medarbeidere med respekt og rettferdighet.»*

Den andre mente at: *« Du må ha evne til å tåle ensomhet. Man må ha evne til å distansere seg fra personlige forhold og følelser. Man må unngå å involvere forhold fra sitt eget personlige og private liv.»*

Det var ikke mange respondenter som nevnte at de savnet andre relevante verdier enn de tre vedtatte. Det var imidlertid en som poengterte at han savnet en verdi. Han sa det slik *«De vedtatte verdiene er umulig å være uenig i, eller å være foruten, men jeg savner noen i tillegg. For eksempel omsorg. Man må ha omsorg for sine medarbeidere.»*

4.5 Medarbeidernes forhold til verdiene.

Hva tenker du om hvilket forhold dine medarbeidere har til verdiene ?

På spørsmålet om hvordan lederne tror sine medarbeidere forholder seg til verdiene er vårt hovedfunn at de mener at medarbeiderne har omtrent samme forhold til verdiene som det de selv har.

De fleste respondentene kommenterte at medarbeiderne nok hadde kjennskap til verdiene og hadde en formening om betydningen, men at de ikke tenkte på de i sitt daglige arbeid. Som en sier: *«Medarbeidernes holdninger er preget av en sterk bevissthet til verdiene. Det kan av og til være sånn at andre fylker vurderer ting på en annen måte enn vi. Da kan vi oppleve at rettferdighet diskuteres.»*. En annen sier: *«Jeg er usikker på om mine medarbeidere tenker på de, men de drøftes i medarbeidersamtaler der vi drøfter styrker og svakheter.»* Eller som en tredje forklarer: *«De tenkes ikke på i det daglige. Den sosiale styringen preger den enkelte mest i det daglige, men de kan jo fungere som en ramme for den jobben som skal gjøres.»*

Et annet moment som flere kommenterer er at man anser verdiene som så generelle og universelle at de er mer et uttrykk for etiske og moralske holdninger som alle har eller bør ha. Eksempel på et slikt utsagn som underbygger dette er: *«Våre valgte verdier er så alminnelige og generelle at de er med oss uansett. Medarbeiderne har trolig det samme forhold til verdiene som meg selv. Det betyr at det av og til kommer fram at det faktisk er akkurat disse tre verdiene vi har valgt.»* Et annet eksempel er: *«Verdiene er ikke et problem. De sier noe om hvordan vi arbeider og forholder oss til hverandre.»* Og formuleringen: *«Ingen er i mot de vedtatte verdiene redelighet, rettferdighet og respekt. De er aldri diskutert som eget tema på felles samlinger for avdelingen på annet vis enn hvis de tas fram av overordnet nivå i det vil si embetsledelsen.»*

Et annet funn vi fikk var at det kunne være motsetning mellom de vedtatte og individuelle verdier: *«For noen kan det være slik at jobben også er blitt en personlig arena. Dette kan være en utfordring for utførelsen av vårt oppdrag ved at de vedtatte verdiene kan stå mot personlige verdier. Noen mener de eier sannheten mer enn andre.»* Et annet eksempel på at motsetning kan være følgende utsagn: *«Et paradoks med verdien «rettferdighet» er at enkelte medarbeidere tar den verdien fram dersom en beslutning oppleves å ha en negativ effekt for seg selv eller sine interesser. Utsagnet «dette er jo urettferdig» kommer da. Beslutninger i seg selv er ofte av en slik art at noe(n) må prioriteres framfor noe(n) annet. Da vil ofte de som føler ulempe ved avgjørelsen føle urettferdighet, og ytre det. - som for eksempel ved lønnsforhandlinger eller andre fordelinger av goder.»*

4.6 Synliggjøring av verdiarbeid.

På hvilken måte kan verdiarbeid være synlig/merkes av dine medarbeidere?

Ved å presentere dette spørsmålet ønsket vi å skaffe oss et inntrykk av på hvilken måte lederne forsøker å synliggjøre verdiene. Vi ville finne ut om de var tema i ulike sammenhenger på avdelingene, og således kunne sies å «holdes i live»

Vårt hovedfunn her er at lederne beskriver at verdiene lever. Lederne sier at verdiene tas fram i ulike sammenhenger og anledninger, men at det ikke er noen bevisst strategi eller holdning til å gjøre dette systematisk. Oppsummert kan en vel kanskje si det som denne respondenten: *«Det er ingen systematikk i arbeidet med verdiene, de dukker opp mer eller mindre tilfeldig på avdelingsmøter. Ellers er det situasjonsbetinget om de nevnes. Akkurat i disse dager skal vår avdeling ha et seminar om etikk og hvordan vi forholder oss i relasjoner. Da blir nok våre tre vedtatte verdier drøftet.»*

Funnene gir oss også grunn til å tro at respondentene er opptatt av verdiene våre, og er etter vår oppfatning stolt av prosessen som er gjort for å komme fram til de tre verdiene, og mener de er verdifulle. En av lederne sier: *«Jeg er opptatt av å formidle våre verdier. De blir kommunisert og fortolket på våre møter der jeg som leder og medarbeiderne (de jeg er leder for) deltar. Det oppleves ingen uenighet eller vansker med å forholde seg til de vedtatte verdiene, og jeg har inntrykk av at medarbeiderne har akseptert og lever sitt arbeidsliv etter de vedtatte verdiene.»*

En arena som de fleste av respondentene sier er brukt for å kommunisere verdiene er på avdelingsmøtene. En leder sier: *«Det tas opp på avdelingsmøter omtrent en gang i året. Da minnes de på disse verdiene, noe som fører til en bevisstgjøring.»*

En annen sier: *«De har vært diskutert på avdelingsmøter. Rettssikkerhet kan være en vel så nyttig verdi som rettferdig. I interne diskusjoner om det skal satses på den ene eller den andre næringen kommer ofte verdiene til anvendelse og innholdet diskuteres. Da må ulike synspunkter begrunnes godt og begrepet rettferdighet drøftes.»* Et annet eksempel på avdelingsmøtet som arena for å kommunisere verdier gir denne respondenten: *«Vi hadde et avdelingsmøte for litt siden der vi drøftet disse verdienes bruk internt. Vi drøftet hvordan vi forholdt oss til hverandre i det daglige arbeidet. Det ble kommentert at det var viktig å ha med seg verdiene redelighet og respekt blant annet fordi vi er alle en del av de andre sitt*

arbeidsmiljø. På samme måte ble det kommentert at det er viktig å være bevisst at dette gjelder med hvordan man forholder seg til ledere. De er jo bare vanlige mennesker med et spesielt ansvar.»

En annen arena der verdiene presenteres er i forbindelse med nyansettelser. Både ved intervjuene av aktuelle kandidater til stillinger og til den som til slutt blir ansatt blir verdiene presentert. En respondent kommenterer det slik: *«Verdiene brukes og presenteres i forbindelse med introduksjon av nytilsatt. Til nyansatte så utdyper jeg våre verdier fordi de representerer det jeg mener er god forvaltningsskikk.»* En annen respondent beskrev det slik samtidig som hun etterlyste enkle måter å presentere de på: *«Jeg hadde for en tid tilbake noen små enkle laminerte bokmerker med våre tre verdier på. Jeg delte ut og nevnte verdiene våre til alle som var på intervju for ledige stillinger for å synliggjøre verdiene våre. Disse greie bokmerkene savnes.»*

Det nevnes også konkrete situasjoner der verdiene prøves, og brukes i sammenheng med styring av arbeidsoppgaver. Som denne respondenten forteller: *«Jeg er bevisst på verdiene når jeg disponerer folkene mine. Dersom det er to som jeg observerer å ha ulikt syn og tolking av en eller flere forhold knyttet til disse verdiene, så gir jeg den ene ansvaret for tilsynet, mens den andre da er der som observatør og kollega. For så å være redelig, så betyr det ofte at jeg kommuniserer mine begrunnelser om hvorfor hun gjør noe som kan synes urettferdig for noen.»* Eller som denne lederen sier: *«De merkes og blir synlig når vi i det daglige operasjonaliserer våre arbeidsoppgaver. Internt er det viktig at holdningene til verdiene synes i det daglige. De prøves og synes i for eksempel om regelverk håndheves veldig rigid eller gis en vid tolkning.»*

Verdiene nevnes også når goder skal fordeles og når det er kamp om knappe ressurser. Et eksempel som flere trakk fram kan dette utsagnet representere: *«De kan nevnes i enkelte tilfeldige sammenhenger som for eksempel under de pågående lokale lønnsforhandlinger. Da blir det ofte diskusjoner eller utsagn knyttet til verdien rettferdig. Et annet eksempel på situasjon der det stilles spørsmål om man ikke er bevisst de vedtatte verdier er når ressurser skal fordeles mellom avdelinger. Da kan utsagn som öí i rettferdighetens navn må jo vi (avdelingen) også få..»*

4.7 Verdienes betydning internt og eksternt.

Hva mener du om betydningen av verdiene for dine relasjoner internt og eksternt?

Med dette spørsmålet ønsket vi å få inntrykk av i hvilke sammenhenger lederne bruker verdiene. Vi ønsket å finne ut om de mente at verdiene var av størst betydning i eksterne sammenhenger, eller i relasjoner internt.

Mange av lederne representerer fylkesmannen i ulike sammenhenger. Mange møter ansatte i kommunene i Nordland. Det dreier seg både om ledere og fagfolk i mange sammenhenger. De møter folk fra deres ulike fagdepartementer, direktorater og interesseorganisasjoner. Internt skal de forholde seg til hverandre, fylkesmannen selv, dem de er ledere for og de øvrige ansatte hos fylkesmannen.

Vi finner at de aller fleste mener at verdiene har størst betydning i eksterne sammenhenger. Det er tydelig at våre ledere er opptatt av å ivareta fylkesmannens renommé utad. Selv om mange oppfatter at våre verdier er allmenne og vanskelig å være foruten, så brukes de i eksterne sammenhenger for å ivareta vårt omdømme som en redelig, rettferdig organisasjon som behandler alle med respekt: *öViktigst eksternt, men også viktig at de er forstått internt. Jeg minner mine medarbeidere på at de representerer fylkesmannen i eksterne sammenhenger. Vi er en fylkesmann - ikke 170. Det er derfor viktig med entydig holdning. Mange glemmer dette. Det kan være motsetninger internt, men vi må stå fram som en. Vi representerer konge og regjering, så vi må opprettholde vårt omdømme som en ryddig og rettferdig organisasjon.ö*

Det er 7 av 12 som sier at de brukes mest i situasjoner der de representerer fylkesmannen på et eller annet vis, og at det er der de presenteres direkte. En respondent sier: *«Våre verdier har størst betydning for vår eksterne virksomhet. Mange berøres av våre tilsyn, kontroller og konkrete avgjørelser. Da brukes de mest. De blir oftest presentert da».*

En annen formulerer det slik: *«Verdiene oppleves som mest operative i eksterne sammenhenger og er kanskje mest ment å synliggjøres for samarbeidspartnere og samfunnet rundt oss.»* Eller som en tredje poengterer: *«Eksternt er det viktig at vi har disse verdiene med oss ut. Da er det ofte at de utfordres og må brukes. I forbindelse med tilsyn kan det oppleves at en kommune får pålegg om å rette på noe, mens en annen ikke får samme pålegg. Den som*

da får pålegget kan da ofte sammenligne seg med den som ikke fikk pålegg, og oppleve seg som urettferdig behandlet.»

Selv om det er flest som sier at de har størst betydning og anvendelse i eksterne sammenhenger, så betyr det ikke at de ikke har betydning internt også. Mange av respondentene sier at de betyr like mye internt som eksternt. Som en leder uttrykker det: *«Vi flagger nok verdiene mest eksternt. Det vil si at de ofte er med på ferdige presentasjoner i eksterne sammenhenger. Det betyr etter min mening ikke at de er viktigst eksternt. Etter min mening er de like viktig å ha med seg i det interne liv. De må anvendes likt internt og eksternt. De må balanseres slik at de ansatte oppfatter at jeg er bærer av verdiene hele tiden. Det kan ikke være slik at det framstår som at jeg har en forståelse og tolking for interne forhold og en annen i eksterne sammenhenger.»*

En av informantene sier: *«De er like viktig å holde fram både eksternt og internt. For meg blir det mest fokus og bevissthet internt. Avdelinger med stor utadrettet virksomhet har muligens større fokus eksternt. I eksterne sammenhenger er det er viktig å styrke den enkelte medarbeiders bevissthet om verdiene.»* En annen informant sier: *«Like viktig i begge sammenhenger. Vi kan ikke ha en moral innad og en utad. Behandler vi hverandre internt på en sånn måte som disse verdiene angir, så vil dette synes ute. Internt brukes de mest i medarbeidersamtaler. I en hektisk hverdag er det ikke disse verdiene som styrer adferden. De løser ikke interne konflikter. Det er kompetansen hos lederen som er avgjørende. Man må unngå å ha et ansikt internt og et annet eksternt.»*

Slik vi tolker svarene på dette så mener de fleste at våre verdier brukes omtrent like mye i eksterne og interne sammenhenger. Eksternt mye for å opprettholde og bygge opp om fylkesmannens omdømme. Vi spør ikke i undersøkelsen om de mener at verdiene har noen betydning for fylkesmannens omdømme, men det kommer fram gjennom svarene at de mener at verdiene har en svært viktig funksjon i så henseende.

4.8 Oppsummering av funn

Vårt hovedfunn er at alle lederne kjenner til verdiene, og bruker dem i sitt arbeid. Embetet har ledere som er engasjerte, positive og bidrar inn i gode og interessante diskusjoner om

verdiene - de ønsker å delta og de er opptatt av å formidle sitt syn på verdiene. Det kommer imidlertid fram at de ikke arbeider bevisst og systematisk med de valgte organisasjonsverdiene samt at individuelle meningsinnhold i verdiene kommer frem i større grad enn gruppe- og organisasjonsverdienes meningsinnhold. Det er, slik vi tolker svarene, et tegn på at verdiene ikke er fullgodt implementert inn i organisasjonen og det er ikke skapt noen felles forståelse for verken verdienes innhold eller hvordan de kan benyttes som styringsverktøy.

Det er ikke noen uenighet om verdiene, de aksepterer dem. Informantene sier at verdiene er så generelle og allmenngyldige at de derfor ikke står i noe motsetningsforhold eller konkurranse til andre verdier som lederne har, men heller er komplementære.

Noen av informanter refererer til aktiviteter i fellesskap med medarbeiderne for å gi et meningsinnhold for avdelingen, men totalt sett så fremgår det ikke er noe bevisst strategi for hvordan verdiene skal kommuniseres ut eller hvilke aktiviteter som skal synliggjøre verdiene i praksis.

Informantene ga uttrykk for bruk av verdiene gjennom eksempler fra arbeidshverdagen og hvordan det viste seg i praksis hos fylkesmannen i Nordland. Vi har ikke valgt å belyse hvilke andre verdier lederne evt. måtte styre etter, der informantene har kommet inn på det. Det vi likevel vil nevne er at når informantene selv nevner andre verdier så fremgår det i liten grad noe konkret om hvilke verdier de da snakker om eller hvor de har slike verdier fra. Det er nærliggende å tenke at dette er verdier som kan være utviklet i samarbeid med medarbeiderne eller at det gjelder individuelle verdier som leder selv innehar.

5. Drøfting av funn

Teori er når man vet alt, og ingenting stemmer.

Praksis er når alt stemmer, og ingen vet hvorfor.

Her blir teori og praksis forent, ingenting stemmer og ingen vet hvorfor.

Ukjent

I dette kapittelet vil vi drøfte de funnene vi har gjort opp mot anvendt teori, relevant litteratur og fylkesmannen egne dokumenter om verdiene. Vi vil underveis oppsummere hvordan vi vurderer våre funn opp mot verdibasert ledelse og samtidig svare på våre forskningsspørsmål.

Ut fra dette ser vi på verdibasert ledelse fra flere synsvinkler. Blant annet undersøker vi hvorvidt informantene mener verdiene, redelighet, rettferdighet og respekt, benyttes som styringsverktøy eller om de er verdiløse og uten meningsinnhold. Vi ser også på om verdiene oppleves å være implementert i hele organisasjonen eller om de bare er ord på papir uten utøvelse i praksis. Vi vil se på hvilke personlige betingelser som informantene mener er av betydning for ledere som utøver verdibasert ledelse og i tillegg ser vi på instrumentelt påtrykk.

Ledelse påvirkes alltid av konteksten. Tider med stadig endring av rammebetingelser, der medarbeiderne har økt kunnskapsnivå, stadig endringer i forvaltningspolitikken og praksis samt nye former for styring og deltakelse i samfunnet, gjør at også ledernes forutsetning for lederskap er i stadig endring.

Vi ønsket gjennom intervjuene å finne ut av hvorvidt lederne hos fylkesmannen i Nordland bruker verdiene som styringsverktøy i sitt lederskap. Bevisst fokus på og bruk av verdiene i en prosess over tid skal bidra til å styrke virksomhetens forståelse av seg selv, utvikle kollektiv idealisme i arbeidsgruppen og skal også ligge helt framme i bevisstheten - både i tanker og gjerninger - hos medarbeiderne (Selznick 1957). Verdiene skal gjennom dette skape mening for hva virksomheten gjør og ikke minst for hva den er og hva den står for. En slik økt selvforståelse vil enten kunne begrense våre handlinger eller gi oss nye muligheter, avhengig av hvordan vår forståelse var før det kollektive bildet ble skapt.

Verdier er på mange måter lite synlige og vanskelige å få øye på. Refleksjon over verdiene, fra informantene, peker for det første på at verdier kan oppfattes som *öhonnørord ó og er fine*

som symbolerö. For det andre sier de at verdier har med refleksjon og bevisstgjøring å gjøre, samt at refleksjonen kan handle om flere aspekter av verdibegrepet ved utøvelse i praksis. En informant uttrykte det slik, at verdier er önoe vi har sporadisk oppmerksomhet mot. De er nok ikke lengst framme i bevisstheten i det daglige arbeidet, men er mer som et bakteppe for vår framferdö.

5.1 Verdier Ö tydlig styringsverktöy eller verdilöse?

En viktig oppgave i institusjonell ledelse er å utvikle og definere sine kjerneverdier. Ledelsen skal videre få disse verdiene til å fungere i lederhverdagen ö slik at de ikke bare blir festtale fra ledelsen, uten forankring og tydelige konsekvenser for organisasjonen. Informantene uttrykker på den ene siden at verdier er viktige å ha, men på den andre side at de ikke bruker verdiene bevisst i sin ledergjærning. Det kan synes som om informantene ikke har reflektert over verdiene til embetet og over egne verdier. Lederne er på ingen måte uten verdier, men deres forståelse for og refleksjon rundt betydningen og hvilken plass verdiene har i organisasjonen kan synes mangelfull.

Embetsledelsen har hatt ökt fokus på opplærning av lederne og önsker å ha en mer enhetlig ledelse, noe som innebærer at det må finnes en plattform for hvilke forventninger som stilles til lederne hos fylkesmannen i Nordland. En slik lederplakat (vedlegg 4) ble i 2014 utarbeidet i embetet. Det faktum at fylkesmannen har hatt en ökt satsing på opplærning av lederne i embetet tyder likevel ikke på, så langt, at det har gitt lederne en felles forståelse av verdiene og hvordan verdiene kan benyttes som styringsverktöy. Det kan enten skyldes at verdiene ikke er en del av fokuset i lederutviklingsprogrammet eller at deltakerne ikke har deltatt nok i utvelgelsen og implementeringen av verdiene, slik at forståelsen og eierskapet til verdiene ikke ligger der som et nödvendig grunnlag for å kunne benytte dem som styringsverktöy.

Organisasjoner blir *institusjoner* når de gjennomsyres av verdier og ved at de verdsettes, ikke bare som verktöy, men også som kilder til direkte personlig tilfredsstillelse og som uttrykksmiddel for gruppefølelse (Selznick 1957). Når de gode verdiene vi har valgt sosialiseres inn i organisasjonen utvikles den gode organisasjonskultur. En slik önsket organisasjonskultur er ikke noe ledelsen kan beslutte, men vil være et resultat av målrettet og systematisk arbeid med verdier. Institusjonell ledelse er å påvirke denne prosessen. En måte er å støtte medarbeiderne og gi dem handlingsrom til å utforme og utføre arbeidet på sin egen

måte. Jobben blir da ikke bare noe som skal gjennomføres og krav som skal tilfredsstilles, men arbeidsoppgaven får en verdi for medarbeider, som de mestrer og som de kan sette sitt personlige preg på. Dette skjer særlig i profesjoner der man har en viss frihet, som eksempel leger, lærere eller advokater, hvor medarbeiderne har et større engasjement og forpliktelse til faget, brukerne, kundene og jobbopgavene enn til arbeidsplassen man er en del av.

To av tolv informanter har opplyst at de bevisst bruker verdiene i sin ledergjerning og det uttrykkes slik: *öVed fördeling av oppgaver bruker jeg rettferdighet ut fra hva jeg mener den enkelte eger seg tilö.* Dette kan tyde på at noen av lederne benytter instrumentell ledelse og verdiene som verktøy for styring i sin lederhverdag. Når de resterende ti informantene ikke sier noe om at de bevisst bruker verdiene behøver ikke nødvendigvis det å bety at de ikke benytter verdiene som rettesnor for ledelse. Kanskje reflekterer de bare ikke over verdiene så bevisst. Det behøver heller ikke bety at de ikke støtter medarbeiderne eller gir dem handlingsrom, til å utforme og utføre arbeidet på sin egen måte, men skyldes at de ikke støtter seg til organisasjonens verdier men andre normer eller verdigrunnlag.

Verdier må gi mening til den enkelte og bare ved å delta får de det nødvendige innholdet som de trenger for å identifisere seg med verdiene og ta dem opp i sin lederhverdag. Også fravær av institusjonelt lederskap vil gi konsekvenser i organisasjonen. Om lederne ikke gir verdiene meningsinnhold, og forteller hva de innebærer i praksis, vil det gi åpninger for at individuelle holdninger og eksternt verdigrunnlag spiller hovedrollen. På grunnlag av observasjoner ser vi et manglende felles meningsinnhold i verdiene blant informantene, noe som gjør at verdiene til fylkesmannen ikke virker styrende for virksomhetens identitet eller for å forstå seg selv. Verdiene blir imidlertid båret frem gjennom enkeltledere, men utfordringen er at når det ikke gis innhold og felles forståelse fra embetsledelsen, vil det utvikles ulike oppfattelser av verdier, eller andre verdigrunnlag blir vektlagt.

Embetsledelsen har, gjennom utvelgelse av verdier og "Plan for intern implementering av vedtatte verdier", vist til en intensjon om å bruke verdiene i lederskapet. Det er også i embetet utarbeidet et meningsinnhold i verdiene, som leveregel for felles atferd. Ut over det fremgår det ikke konkrete eksempler på hvordan de mener verdiene skal utøves av lederne og det er heller ikke sagt noe om hvordan embetsledelsen selv skal bruke verdiene i sitt lederskap. I intervjuene fremkom ulike syn på om verdiene preger lederskapet hos fylkesmannen i Nordland, fra at verdiene ikke preger ledelsesformen i vesentlig grad til at de har en lojal holdning til verdiene. En slik manglende bruk av verdiene skyldes nok ikke uvilje eller at

informantene er normløse. Det krever fokus, struktur og strategi for å implementere felles normer i en virksomhet, og virksomhetens selvforståelsen har avgjørende betydning i forhold til motivasjonen for å praktisere verdiene.

5.2 Individuelt eller kollektivt meningsinnhold i Verdiene

For at verdibasert ledelse skal fungere optimalt er det viktig at de individuelle verdier, de etiske standardene og organisasjonens verdier er overlappende (Busch 2012). Fellesskapet og det kollektive nivået ved virksomheten er et viktig poeng ved institusjonsbygging. Det er imidlertid ikke gitt at de individuelle verdiene henger sammen med de offisielle verdiene i virksomheten. Uten en forståelse for hvem organisasjonen *er* og *gjør* vil det være grunnlag for at vi ikke identifiserer oss med organisasjonen, de verdiene virksomheten har, og opptrer som selvstendig individ ó privatperson. Det vi kan observere er at informantene, som henviser til verdimeslige ledergjærningen, basert sin utøvelse av praksis på en individuell forståelse av fylkesmannens verdier. Det tyder på at ikke har utviklet kollektive kjerneverdier i form av verken gruppeverdier eller organisasjonsverdier. På bakgrunn av denne observasjonen så ser vi ikke at det foregår så mye institusjonell ledelse, slik Selznick (1957) fremmer kriteriene som preger en institusjon.

Verdiene må være forankret i hele organisasjonen om de skal få betydning, i følge Selznick (1957). Verdiene i organisasjonen får nettopp innhold når medarbeiderne deltar, og når de gir mening til den enkelte medarbeider. Det kollektive nivået i organisasjonen er en viktig faktor i institusjonelt lederskap, for om vi ikke deltar i fellesskapet med de kjerneverdiene som ligger til bunn der, så vil hver enkelt opptre inn i fellesskapet med sine egne og private verdier. På den ene siden så sier en leder at *Verdiene faller godt inn i min ledelsesfilosofi, og jeg mener verdiene preger lederkollegiet hos fylkesmannenö*, mens på den andre siden så fremgår det at verdiene ikke preger lederkollegiets ledelsesform i særlig grad, men at de har en lojal holdning til verdiene og er oppmerksom på dem. Det kan synes som at lederne hos fylkesmannen ikke ser en sammenheng med at individuelle verdier har betydning for hvordan man ser på organisasjonens verdier. Det at de ikke ser sammenhengen kan forklares med at verdiene enten ikke har særlig betydning for lederne eller at organisasjonen ikke har greid å bli en institusjon som ivaretar og forsvarer sine verdier. En annen forklaring kan være at fylkesmannens verdier er kjent for lederne, men at organisasjonsverdiene ikke er tilstrekkelig

forankret i deres egne verdier. Selznick hevder at verdienes viktigste funksjon er å styre ansattes tolkning av sin livsverden ó og derved hvordan de skal betrakte hendelser i sine omgivelser og hvordan de konkret skal reagere på dem.

For at verdier skal kunne bevege seg fra et individuelt nivå over til gruppe- eller organisasjonsnivå, krever det aktivitet og kommunikasjon. Dersom verdiene forblir uutalt og implisitt, vil de ikke bevege seg fra det individuelle til det kollektive nivå. Hvordan verdiene skal komme til uttrykk og vises i organisasjonen må også beskrives, for bare slik kan de bli forstått av den enkelte og danner felles grunnlag og forståelse for forventes atferd. Mange av lederne mener at det har vært veldig stille om verdiene, etter de ble vedtatt.

På den ene siden så kan det stilles spørsmål om lederne da egentlig vet hvilket forhold medarbeiderne har til verdiene. En slik uttalelse kan nemlig på at de aldri har undersøkt medarbeidernes forhold til verdiene og at det er sjelden at verdiene er framme som tema på avdelingsmøter og andre fora, som samler medarbeiderne i avdelingene. Når man ikke vet noe om forholdet er det jo lett å anta at de andre tenker likt som en selv. På den andre siden så kan det være slik at lederne ikke har den nødvendige forståelsen av at det er behov for aktivitet og kommunikasjon for å få et kollektivt meningsinnhold i verdiene.

5.3 Personlige egenskaper for Verdibasert ledelse

Tillit og karisma er ifølge Kirkhaug (2013) betingelser for å kunne praktisere verdibasert ledelse. Han mener disse to egenskapene er en forutsetning å ha for en institusjonell leder, slik at hovedfunksjonene i et institusjonelt lederskap kan ivaretas.

Å la seg bli ledet innebærer tillit. Tillit er et godt grunnlag for kommunikasjon, særlig i verdibasert ledelse, der den enkelte medarbeider gjøres ansvarlig og betraktes som likeverdig og med virksomhetens interesser i fokus. Å implementere og skape oppslutning om verdiene avhenge videre av leders evne til å begeistre, motivere og skape tilhørighet blant sine medarbeidere. Av funnene fremgår det at informantene mente at evne til kommunikasjon er en viktig egenskap for en leder som utøver institusjonelt lederskap. En av informantene sier det slik: *öNærhet til sine medarbeidere er viktig for gjensidig tillit og for å bekrefte de verdiene man står forö*. Dette kan tyde på at informantene mener at det er gjennom kommunikasjon at ledere har muligheten til å motivere og vedlikeholde organisasjonens

visjoner og formål. Videre at det er forståelse for at det er gjennom språk og dialog med de ansatte at verdiformidling finner sted og at den mellommenneskelige dimensjonen er sentral for å oppnå kollektive forpliktelser gjennom mellommenneskelige interaksjon. Det som kan virke noe usikkert er om informanten mener at kommunikasjon er en betingelse for tilliten eller om tillit er en betingelse for kommunikasjon.

Karisma er av Kirkhaug nevnt som en annen egenskap som en verdibasert ledelse må inneha. En institusjonell leder skal formidle noe som medarbeiderne skal overbevises om, leder skal være verktøy for endring og utvikling, motivere, skape tilhørighet - og dette skal skje i organisasjoner som er dynamiske, profesjonell og komplekse samtidig som verdibasert ledelse er avhengig av tette sosiale relasjoner mellom lederne og medarbeiderne, hvor lederen som person blir svært synlig og tydelig. Informantene har i stor grad snakket om ferdigheter de mener har betydning for verdibasert ledelse, kommunikasjon, inkludering og delegering ó og ikke personlige betingelser hos seg selv, som ledere. De funn vi har gjort tyder likevel at de har forståelse for at kommunikasjon er viktig, og hvor det å være inkluderende og det å vise tillit til medarbeidernes egnethet, ved å delegerer, er trekk hos leder de ser som er viktig for å forankre verdiene i virksomheten. Det kan tyde på at informantene har forståelse for at dersom de skal lykkes med å benytte verdier som styringsverktøy så må de som ledere evne å engasjere og inkludere medarbeiderne i verdiarbeidet, gjennom kommunikasjon som virkemiddel.

Det nevnes også andre ferdigheter som informantene mener er viktig at lederne har for å kunne utøve verdibasert ledelse. Det igjen kan tyde på at informantene ikke nødvendigvis har tilstrekkelig forståelsen for hva verdibasert ledelse egentlig innebærer, til forskjell fra andre ledelsesformer. De ferdighetene som informantene har trukket fram for verdibasert ledelse er de samme som også andre ledelsesteorier trekker fram som ferdigheter for utøvelse av lederskap, som i Human Resource Management. De ferdighetene som her er nevnt kan sies å være mer allmenngyldige, som evne til å kommunisere, motivere og utvikle, og er ikke ferdigheter som er eksplisitt gyldige for utøvelse av verdibasert ledelse.

5.4 Institusjonelt påtrykk

Fylkesmannen er en organisasjon som har sterke institusjonelle påtrykk fra flere forskjellige hold. Det betyr at det er mange som berøres av fylkesmannens avgjørelser og de vil derfor ha

forventninger og fortolkninger som kan være forskjellig fra det fylkesmannen har. Måten vi framstår på og de beslutninger som blir tatt, har ofte offentlig interesse og omtales i media. Det betyr at disse påtrykkene ofte kan ha en høyere prioritet enn våre verdier. Det meningsbærende budskapet som kommer fra ledelsen hos oss, må konkurrere med de institusjonelle føringene omgivelsene tillegger fylkesmannen i form av tvingende, normative og mimetiske påtrykk (DiMaggio and Powell 1983). Fravær av, eller mangel på, institusjonell ledelse, gir fritt spillerom for de alliansene den enkelte avdeling inngår i.

Endring kan sees som følge av *tvingende institusjonelt trykk* som er endringer og tilpasninger til offentlige lover og regler, *normativt institusjonelt trykk* som er endringer og tilpasninger til kulturelle forventninger og profesjonalisering og til slutt *mimetisk institusjonelt trykk* som omhandler endringer og tilpasninger som kopiering av andre organisasjoner og som ofte er reaksjon på usikre styringssignaler (DiMaggio and Powell 1983).

Det en omfattende funksjon hos fylkesmann at vi skal drive tilsyn med virksomhet som drives ute i kommuner og institusjoner. Å drive tilsyn betyr i de fleste tilfeller at vi skal se til at regelverk følges. Det er derfor mange forskjellige lover, forskrifter og regler som skal tolkes og forvaltes. Fylkesmannen må ivareta mange ulike verdier og funksjoner. Det er mange samarbeidspartnere som kommuner, departementer, interesseorganisasjoner, politikere mv. som mener noe om hvordan vi skal framtre og hva vi bør mene, og de gjør oss ofte oppmerksom på deres syn. Det er derfor ikke overraskende at mange respondenter tar dette fram som et dilemma i forhold til våre verdier. Som en av respondentene sier: «*I noen tilfeller kan vi stille spørsmål ved om det «virker til Nordlands beste» som det står i vårt verdigrunnlag at vi skal gjøre. Vi kan for eksempel få beskjed om hvem som er de 10 dårligste på et eller annet, og så i oppdrag at de skal underlegges et beskrevet regime ellet tiltak som er ferdig beskrevet. Å gjøre dette uten noen form for dialog der de som berøres er med å vurdere hva som er hensiktsmessig oppleves ofte både av oss og av de berørte som urettferdig og respektløst.»*

En respondent fra landbruksavdelingen uttrykker dette slik: «*Den til enhver sittende regjering gir oss politiske føringer i vårt embetsoppdrag. Det vil si at vi får en slags beskrivelse av hva regjeringen ønsker at vi skal sette i verk og hvordan de tolker ulike forhold. Ved skifte av regjering kan det skje at vår behandling og tolking av saker må endre seg, uansett hva vi tidligere har ment. Landbruksinteresser settes opp mot nærings- og utbyggingsinteresser. Dette kan være problematisk i forhold til noen av våre verdier. For eksempel respekt.»*

En respondent fra miljøvern avdelingen peker på det samme når han trekker fram eksempler som: « *når utbygging av vannkraft står mot urørt natur. Oppdrettsanlegg/verdiskaping står mot forurensing eller forvaltning av rovdyr står mot vern av husdyr.* »

Han påpeker at vi er satt til å iverksette den politikk den til enhver tid sittende regjering ønsker. Det gjør at politiske skiftninger og sterke verneinteresser kan føre til et ønske om nye tolkninger. Da kan rettferdighet settes på prøve. Da kan nasjonale føringer stå mot lokale ønsker. Han sier videre: « *et annet eksempel på dette er motorferdsel i utmark der pendelen svinger ofte. Her er spørsmålet hva som oppnås på sikt. Det kan i slike tilfeller vær en avveining som går på om man skal svelge en liten kamel í for å unngå å svelge en større senere.*»

Fylkesmannens virksomhet er utsatt for ulike *tvingende institusjonelle trykk* (DiMaggio and Powell 1983). Det innebærer tilpasninger til ulike offentlige krav formulert gjennom lover og regler. Men også gjennom sterke ønsker fra ulike interessegrupper for eksempel knyttet til landbruk eller miljøverninteresser. Hver enkelt avdeling må forholde seg til disse og det innvirker på måten de drives på. Føringer og instruksjoner om hvem som skal velges ut for tilsyn, på hvilket grunnlag dette skal skje og hvordan tilsynet skal gjøres er eksempler på dette. Slike påtrykk må avdelingene ta hensyn til i sitt arbeid.

Verdiene fra departementene og fylkesmannen opptre ikke uavhengig fordi de henger sammen men er allikevel ulike. utfordringen er at når det mangler føringer fra toppledelsen, vil ytre krav og forventninger gjennom statlige retningslinjer, og verdigrunnlag ha mer å si enn fylkesmannens. Etter vår vurdering vil dette vanskeliggjøre en felles oppfatning og forståelse for hva fylkesmannen *er*.

Hvis ikke fylkesmannen bestemmer seg for å ta definere og ta styring i forhold til hvilke verdier som skal råde i organisasjonen, vil det sannsynligvis føre til at kjerneverdiene som kommer utenfra vil få større gyldighet hos oss ut fra individuelle oppfatninger. Resultatet vil kunne bli sterke gruppeverdier i de ulike avdelingene, men lite organisatorisk sammenheng om hvilke verdier som skal gjelde for fylkesmannen.

Mangel på felles meningsinnhold i verdiene vil gjelde hele organisasjonen. For embetsledelsen vil muligheten redelighet, rettferdighet og respekt gir, ikke bli hentet ut som en mulighet for identitetsoppbygging i lederskapet hos fylkesmannen.

5.5 Verdier som fordel for Verdibasert ledelse

I teorikapitlet valgte vi å se nærmere på Wæraas perspektiv på verdier. Wæraas tar i sin artikkel utgangspunkt i Kernaghans (2003) klassifikasjonsskjema, som skiller mellom etiske, demokratiske, profesjonelle og menneskeorienterte verdier.

Dette gjorde vi fordi vi ville vise hvor våre tre valgte verdier redelighet rettferdighet og respekt er innplassert i denne inndelingen, samt si litt om hvilke andre verdier våre informanter hadde utviklet.

Tabell 1 Utdrag fra institusjonenes verdigrunnlag (Wæraas 2010).

	Eksempler
Vennskapsorienterte verdier	Åpen, ærlig, raus Samarbeid, troverdighet, toleranse Tilgjengelig, inkluderende, høflig, respektfull, sensitiv
Profesjonelle verdier	Motivert, kvalifisert personell, vitenskapelig presisjon, teknisk kompetanse Ekspertise, kompetent, effektivitet, Metodisk
Autoritetsverdier	Like muligheter, uavhengighet, objektivitet Rettsikkerhet Ansvarlighet
Etiske verdier	Integritet Rettferdighet

Vi har vurdert verdiene til embetet etter Wæraas kategoriseringen, og her ser vi at *Rettferdighet* og *Respekt* kommer inn i kategorien etiske verdier. Her sier Wæraas (2010) at aktøren må, ut fra etiske vurderinger eller samvittighet, skille mellom rett og galt. Dette henger nøye sammen med fylkesmannens hovedstrategi om å *ivareta rettsikkerhet*. I beskrivelsen av strategien vektlegges det at det skal være rett til likeverdige offentlige tjenester, og at alles interesser og rettigheter skal ivaretas uavhengig av den enkeltes ressurser. Rettsikkerhet og rettferdighet kan ofte ha synonym tolkning. Dette så vi også hos våre informanter. Mange snakket om at det var viktig at fylkesmannen ivaretar rettsikkerhet, og i den forbindelse viste til den vedtatte verdien rettferdighet som i tabellen klassifiseres som en autoritetsverdi.

Flere respondenter sier at de vedtatte verdiene er gode, og nødvendig å ha med seg, men sier også at de har utviklet andre verdier i tillegg til de vedtatte.

En respondent forklarer: *«Akkurat i disse dager skal imidlertid vår avdeling ha et seminar om etikk og hvordan vi forholder oss i relasjoner. I den forbindelse skal jeg nevne 6 setninger eller forhold som jeg mener er viktig i denne sammenheng. Jeg holdt fast ved våre tre vedtatte verdier, men i tillegg valgte jeg ansvarlig, tydelig og helhetlig som supplement.»*

Det er også sagt at: *«Jeg opplever ingen motsetning mellom å forvalte verdiene og det å oppnå mål og resultater. Tvert imot. Forvalter jeg disse verdiene godt så fører det til at jeg oppnår mine mål og resultatkrav føler jeg»*

Det at noen avdelinger utvikler og implementerer andre, egne verdier behøver ikke stå i et motsetningsforhold til de tre vedtatte redelighet, rettferdighet og respekt.

Som en annen informant sier: *«Jeg kan bruke andre verdier som supplement, men det er ikke verdier som er i motsetning til de vi har valgt.»*

De verdiene som konkret nevnes er oftest knyttet til de profesjonelle verdiene. Det nevnes fra flere at kompetanse er et viktig element for ledelse. En informant sier: *«Jeg er bevisst på verdiene når jeg disponerer folkene mine. Dersom det er to som jeg observerer å ha ulik t syn og tolking av en eller flere forhold knyttet til disse verdiene, så gir jeg den ene ansvaret for tilsynet, mens den andre da er der som observatør og kollega. På denne måten utvikles kompetansen hos observatøren.»* For å være redelig, så kommuniserte hun sine begrunnelser om hvorfor hun gjør noe som kan synes urettferdig for noen.

Profesjonelle verdier er nær knyttet til kunnskap, kompetanse og ferdigheter. Bruken av denne typen verdier gjenspeiler tendensen til at vi beveger oss mot et stadig mer kunnskapspreget samfunn, hvor arbeidere ser på seg selv som kunnskapsarbeidere. Denne kategorien inkluderer verdier som effektivitet, fremragenhet, service, innovasjon, kvalitet og kreativitet.

Selv om andre verdier ikke nødvendigvis trenger å stå i veien for de vedtatte organisatoriske verdiene, så krever det stor oppmerksomhet. I noen sammenhenger vil profesjonelle verdier

være mer relevante for å oppnå resultater og effektivitet. Eller for å oppnå en av våre hovedstrategier om å «å oppnå mer robuste Nordlandskommuner.»

Også uvaner kan institusjonaliseres og få plass. Selznick (1997) mener ledelse er å fremheve nøkkelverdier og bygge en sosial struktur rundt dem. Lederen skal først og fremst være dyktig til å fremskaffe verdiene og videre beskytte dem. Dette betyr at lederne må se til at de utsetter de vedtatte verdiene for diskusjon, å se de i sammenheng med andre. Dette mener vi at våre funn kan indikere at de gjør.

Verdiarbeid er en systematisk prosess som må holdes levende og pleies (Selznick 1957). Etter utarbeidelse av verdiene ble det laget et dokument «Handlingsplan for implementering av verdiene», som tyder på at det har vært en plan for hvordan verdiene skulle ta rom i organisasjonen. Informantenes historiefortelling har imidlertid vist oss at embetsledelsen få ganger har hatt verdiene på dagsorden, siden arbeidet med å utarbeide verdiene i 2004 tok plass. Informantene nevner at de bruker verdiene, men mer som retning for atferd enn instrument for styring i sitt lederskap. En mulig forklaring på at verdiene da likevel benyttes kan være at det er så allmenngyldige at lederne ikke tenker på dem noe særlig når de utøver sitt lederskap, noe de forøvrig selv sier også: *«De er så opplagt og generelle at de kunne og burde tilhøre hvilken som helst offentlig seriøs organisasjon.»*

Videre sier de, som opplyser å ha benyttet verdier inn i sitt lederskap, at det ikke er fordi embetsledelsen har løftet dette som styringsverktøy eller som en leveregel for hvordan de skal leve ut verdien. Det kan også skyldes at verdiene er så allmenngyldige og så selvfølgelige at det er naturlig at de er med i lederskapet. Informantene nevner også at verdier er greie å ha, uten at de sier at de styrer etter verdiene som fylkesmannen nødvendigvis har, men det kan tyde på at de er lojale til de vedtatte verdiene i sitt lederskap og til tross for manglende påvirkning fra embetsledelsen.

Valg av verdiene ble foretatt i lederkollegiet i 2005. De verdiene fylkesmannen har valgt kan sies å være allmenngyldige, de er kjent og lett å være enig i, men de må også samsvare med virksomhetens særpreg og det den enkelte kan identifisere seg med. Uten særpreg for virksomheten og muligheten til å identifisere seg med verdiene vil de ikke ha legitimitet i virksomheten. En informant sier: *«For noen kan det være slik at jobben også er blitt en personlig arena. Dette kan være en utfordring for utførelsen av vårt oppdrag ved at de vedtatte verdiene kan stå mot personlige verdier. Noen mener de eier sannheten mer enn*

andre.ö Verdiene må ligge til grunn for valg og prioriteringer, de må brukes, av lederne i et institusjonelt lederskap (Selznick 1997).

Embetet har siden 2013 hatt et økt fokus på opplæring av sine ledere. Samtlige ledere skal gjennomgå samme opplæringen, for å sikre lik forståelse og en enhetlig ledelse i embetet. Det er nå utarbeidet en lederplakat, som vil gi lederne noe å se etter når de skal utvikle seg i sitt lederskap. Ingen av informantene har nevnt lederutviklingsprogrammet i embetet under intervjuene. Det behøver ikke å bety at verdiene er glemt, men kan være at lederne har et større fokus på sine faglige oppgaver enn lederskapet eller at verdiene enda ikke har vært i fokus på ledersamlingene. Denne uttalelsen kan, på den andre siden, tyde på at det å snakke om verdier blir sett som en *öhappeningö* og at verdiarbeidet ikke skjer systematisk i lederskapet.

En respondent skiller slik mellom hvordan han ser på verdier som ledelses og styringsmulighet:» *For styring er verdier er «grei å ha» - og støtte seg til, men er ikke nyttig i seg selv som et redskap som gir en lettere eller bedre måte å styre etter. Kanskje tvert imot. For å utøve ledelse så må verdiene ligge til grunn og være et fundament for adferd. Opptatt av offentlig sektors troverdighet som ikke korrump. Vi må framstå som redelige i betydningen av at vi forvalter fellesskapets ressurser på en korrekt måte. Alle de tre verdiene vi har representerer og underbygger dette.»*

Ved verdibasert ledelse så styres virksomheten ved hjelp av verdier, og medarbeiderne styre seg selv ut fra de verdiene som gir riktig retning mot målet. Dette forutsetter at alle ansatte er klar over og forstår verdiene, er tilstrekkelig enige i dem og har kunnskap og ferdigheter nok til å bruke dem i sitt daglige arbeid. Verdiledelse blir å lede ved hjelp av verdier som styringsverktøy. *öMedarbeidere blir bærere av gruppeidealisme og har en selvforståelse når det arbeides med verdiene internt.ö* (Selznick 1957)

5.6 Implementering og vedlikehold av verdibasert ledelse

Å være en institusjonell leder vil si å være ekspert på å formulere, fremme og beskytte verdier (Selznick 1997). Den viktigste betydningen av å institusjonalisere, er å innføre verdier som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgavene stiller.

Et institusjonelt lederskap har fire hovedfunksjoner (Selznick 1997):

1. Utforme visjon og mål.

Som vi har sett gjennom intervjuene så er ikke våre respondenter «verdiløse». De sier at de gjennom prosessen de var med på, der verdiene redelighet, rettferdighet og respekt ble bestemt, fikk et forhold til verdiene. De liker verdiene og de har de med seg som bakteppe for sin lederadferd. Flere sier at de vedtatte verdiene faller godt inn i sin ledelsesfilosofi. En respondent sier det slik: *«Jeg mener de vedtatte verdiene (RRR) omfavner så mange andre som kunne vært aktuelle så jeg savner ikke andre verdier. De beskriver på en god måte det menneskesyn jeg står for.»*

Når en utformer visjoner må ledelsen ta hensyn til både interne og eksterne interesser. En visjon må bygge på de ansattes ønsker, interesser og verdier for å kunne skape et engasjement. En leder skal også ta hensyn til eksterne interesser og verdier for å kunne sikre at virksomhetens overlever.

2. Institusjonalisere formål.

Selznick (1997) hevder at ekte ledelse innebærer å: *"påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for, og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet."* De grunnleggende verdier i organisasjonen må gjøres levende i organisasjonen, og det kan kun gjøres ved at medarbeiderne gjør verdiene til sine egne. Institusjonell ledelse krever strukturer som underbygger målene og som gjør det mulig å nå dem.

3. Forsvare institusjonell integritet.

Som vi presenterte i punkt 5.4 så viser våre respondenter at våre verdier ofte kommer under institusjonelt press og må forsvares. Dette gjør etter vår oppfatning lederne. De sier at de verdiene vi har er gode og viktige. De settes på prøve, men de forsvares. En sier det slik: *» Alle bør ha disse verdiene. Uten dem ville det bli en katastrofe. Fylkesmannen ville forvitte og det ville bli anarki på arbeidsplassen så lenge den besto.*

Jeg kan bruke andre verdier som supplement, men det er ikke verdier som er i motsetning til de vi har valgt.»

Det er en sentral lederoppgave å være dyktig til å fremskaffe verdiene og videre beskytte dem. Dersom medarbeiderne tilegner seg organisasjonens visjon, kjerneverdier og etiske regler, vil medarbeiderne i stor grad kunne styre seg selv og samtidig opptre forutsigbart og lojalt. En god verdiforankring krever mindre kontroll og gir grunnlag for utstrakt delegasjon.

4. Mestres interne konflikter.

Det er noen respondenter som nevner at verdiene kan komme til syne og anvendelse i konfliktsituasjoner. Det er imidlertid ikke et moment mange vektlegger i sine svar. Verdien rettferdighet er den som nevnes hos noen respondenter, og da oftest i forbindelse med fordeling av goder. En sier: «De kan nevnes i enkelte tilfeldige sammenhenger som for eksempel under de pågående lokale lønnsforhandlinger. Da blir det ofte diskusjoner eller utsagn knyttet til verdien rettferdig. Et annet eksempel på situasjon der det stilles spørsmål om man ikke er bevisst de vedtatte verdier er når resurser skal fordeles mellom avdelinger. Da kan utsagn som *í* i rettferdighetens navn må jo vi (avdelingen) også få ..ö

For å sikre kontroll og fremme motivasjon og frivillig samarbeid, er det viktig at lederen får alle grupperinger til å slutte opp om organisasjonens visjon og deres overordnede mål og strategier.

Vår tolking av funnene er at man har lyktes i noen grad på disse punktene som Selznick beskriver som hovedfunksjoner til institusjonelt, men ikke fullt ut, og ikke på alle punktene. Det å bestemme seg for hvilke verdier som skal være gjeldende i organisasjonen, og det å forme et verdigrunnlag er viktige prosesser. Det er også ofte slik innføring og bevisstheten knyttet til verdibasert ledelse starter.

Det er imidlertid et stort arbeid å få verdiene implementert i organisasjonen. Det å få verdiene til å trekke inn i organisasjonen som olje i treverk er krevende. Det ender ofte opp som litt lakk på overflaten for å vise at de finnes.

Hvem er det så som skal fylle begrepene med innhold og sørge for at det utvikles en felles oppfatning av verdienes innhold? Institusjonell ledelse er en bevisstgjøring av en leders oppgaver. Du skal gjøre noe. En institusjonell leder er subjektet. Det vil si den som utfører ledelse. Ut fra dette tolker vi at det er dermed embetsledelsen som har denne store oppgaven.

Embetsledelsen skal altså se til at verdiene, og bruken av dem, standardiseres og at det skapes felles meningsinnhold. Deretter skal forståelsen uniformeres, slik at de synliggjøres og at «alle har de på seg».

Slik vi tolker funnene kan det synes som om at det skorter på initiativ, energi og oppmerksomhet. Dette burde jevnlig være tema på ledersamlinger. Funnene våre sier at det etter beslutningen om hvilke verdier vi skulle ha, og vedtaket av verdigrunnlaget, så har det vært stille om verdiene. Det var bare et fåtall av respondentene som gjennom intervjuene i det hele tatt nevnte eller kommenterte verdigrunnlaget eller dets plass i Strategisk plan.

Verdiene må prates om og holdes synlige. Det må etableres ulike arena der verdier og ledelse drøftes. Man må holde trykk på de vedtatte verdiene, slik at de står mot trykk fra andre og risikerer å bli byttet ut. *Hensikten med ledelse er å sikre en langsiktig reproduksjon av et verdisystem for institusjonen* (Selznick 1997). En billedlig framstilling om hvordan verdiene kan synliggjøres og selges inn er at: « Ola, (Assisterende fylkesmann) som har vært en sterk og god pådriver for innføringen av verdigrunnlaget, skulle gått rundt i organisasjonen som en salgskonsulent for støvsugere,- å solgt inn disse verdiene.»

Som vi har nevnt er dette en stor og krevende oppgave, som skal konkurrere med andre dagligdagse gjøremål som ofte er mer presserende. Det er intellektuelt krevende å holde oppmerksomhet på dette arbeidet. Det er videre en kontinuerlig og iterativ prosess som går over mange år. Dette kan synes som en uoverkommelig oppgave for embetsledelsen, men er avgjørende for å lykkes helt. Som en slags trøst til embetsledelsen så tar vi med en litt humoristisk analogi som uten sammenligning for øvrig kan nevnes. «Å få dette til 100 prosent er vanskelig, å få har fått det til. Det er så omfattende at selv Vår Herre ikke har klart å frelse alle.» Det er altså bare å gå på med godt mot og krom nakke.

6. Konklusjon.

I 2004-05 ble med medarbeiderne hos fylkesmannen i Nordland tatt med i utformingen av verdiene og innføringen av verdigrunnlaget. Dette ble gjort ved på et fellesmøte for embetet, for å skape en felles forståelse for verdiene og derigjennom gjøre dem til sine egne. Det ble videre laget en plan for hvordan verdiene skulle implementeres i organisasjonen.

Å innføre verdier mener vi er som å drive et endringsprosjekt. En slik endring, som har med organisasjonens identitet å gjøre, må forankres i embetsledelsen, og bør ha en langsiktig tidsplan, for å sikre forståelse underveis og gi mulighet og tid til refleksjon i prosessen, for slik å minske motstand mot forandringene som må skje.

Gjennom 12 intervju av fylkesmannens 23 ledere har vi nå fått en statusoppdatering av hvor vi står i endringsarbeidet. Vi har i vår problemstilling ønsket å vite hvordan de vedtatte verdiene hos fylkesmannen i Nordland brukes av lederne i embetet og hvorvidt det er en felles praksis som kommer til uttrykk i lederhandlingene.

Vårt hovedfunn er at alle lederne bruker verdier i sitt arbeid. Vi ser at embetsledelsen har gjort mye for å få implementert et felles meningsinnhold i verdiene, men det har imidlertid ikke vært et bevisst fokus og systematisk arbeid over tid, noe som trengs for å styrke embetets forståelse av seg selv og for å utvikle kollektiv idealisme i arbeidsgruppen. Når de gode verdiene vi har valgt sosialiseres inn i organisasjonen utvikles den gode organisasjonskultur. En slik ønsket organisasjonskultur er ikke noe man kan beslutte, men vil være et resultat av målrettet og systematisk arbeid med verdier.

Konklusjonen vår er derfor at lederne har fått god innføring i verdiene og verdienes innhold. Bruken av verdiene i de forskjellige avdelingene skjer likevel i ulik grad av den enkelte leder, og ledernes individuelle meningsinnhold i verdiene står sterkere enn det kollektive meningsinnholdet. Aktiviteter i fellesskap med medarbeiderne er begrunnet i å gi et meningsinnhold for verdiene i avdelingen. Totalt sett så fremgår det likevel ingen bevisst strategi for hvordan verdiene skal kommuniseres ut eller hvilke aktiviteter som skal synliggjøre verdiene i praksis. Først når lederne har en felle forståelse av verdiene og verdienes meningsinnhold og for hvilke aktiviteter som skal til for å holde verdien i livet, mener vi verdiene kunne benyttes som gode styringsverktøy.

Embetsledelsen har etter vår mening et godt utgangspunkt for å utøve verdibasert ledelse i embetet, alle den tid lederne ser seg tjent med å benytte verdiene og mener de er viktige for utøvelse av sitt arbeid.

Alle informantene var positive til det arbeidet som er gjort. De utstrålte et engasjement og iver i sine beskrivelser av verdienes betydning både for dem selv og hele embetet. Alle vi spurte om å bidra til å kaste lys over dette svarte ja, og mange av intervjuene gikk over i samtaler og diskusjoner. Dette er et annet viktig moment som vi vil trekke fram som argument for at vi mener at fylkesmannen har gode muligheter framover for å lykkes enda bedre i sitt arbeid ned verdier som fundament for ledelse.

Institusjonelt lederskap er også å kommunisere visjoner og mål og skape engasjement slik at vi gjør de riktige tingene. Nettopp lederskap vil, slik vi ser det, være det viktigste verktøyet vi har for skape tillit slik at vi kan bygge relasjonen til medarbeidere, for derigjennom å få forankret det uttale felles meningsinnhold til verdiene i institusjonen. Bare på den måten vil fylkesmannen, slik vi ser det, kunne fremstå som enhetlig med tilnærmet lik praksis i møte med kommuner, enkeltpersoner og andre offentlige instanser.

Om fylkesmannen i Nordland ønsker å utøve verdibasert ledelse må det arbeides systematisk for å implementere verdiene i hele organisasjonen og videre må de lage en öslagplanö for hvordan verdiene skal forsvares. Å følge dette arbeidet og være med å operasjonalisere verdiene hos fylkesmannen, hadde vært svært interessant å bidra og følge, men er noe vi overlater i embetets hender og til alle dets fylkesmenn!

Litteraturliste

Alvesson, M. og Skjoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: student litteratur

Beck Jørgensen, T. (2003). *På sporet af en offentlig identitet, værdier i stat, amter og kommuner*. Aarhus Universitetsforlag, Århus

Bjørndal, C. R. P. 2011. *Det vurderende øyet: observasjon, vurdering og utvikling i undervisning og veiledning*, Oslo, Gyldendal akademisk

Brønn, PS og Ihlen, Ø: Åpen eller innadvendt. Gyldendal. 2009

Busch, Tor (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget, Bergen

Colbjørnsen, Tom 2009. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisted ó Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.

Eggen, Nils Arne: Godfoten, 1999

Fylkesmannen i Nordland- Strategisk plan 2012 - 2016

Fylkesmannen i Nordland- Høring forslag til vårt felles verdigrunnlag

Grønmo, Sigmund (2007) *öSamfunnsvitenskaplige metoderö*, Fagbokforlaget, Bergen

Hellevik, Ottar (2002): *Forskningsmetode i sosiologi og statvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget, 7. utgave.

Håkonsen, Hans O. Stein T. Nybrodahl 1998. *Verdibasert lærende ledelse*. Oslo: Telenor

Jacobsen. D.I. og J. Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt

Kaufmann G. og Kaufmann A. (1996) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Kaufmann G. Og Kaufmann A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Kirkhaug, Rudi (2013) *Verdibasert ledelse*. Universitetsforlaget, Oslo

Kuvaas Bård (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget, Bergen

Kvale, Einar og Brinkmann, Svend. 2009. 2. Utgave. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo

Kvåle, Gro og Arild Wæraas (2006) *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det norske Samlaget

Legge Karen, (2005). *Human Resource Management*. Macmillian, Palgrave New York

Pant, P. & Lachman, N. (1998) Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*

Postholm, May Britt (2005). *Kvalitativ metode*. Oslo: Universitetsforlaget as.

Punch, K. F. (1998): *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. 1. utg. Sage Publications, London.

Selznick, P. (1997) *Lederskap*. Tano Aschehoug. 1. utgave 1957.

Strand, Tor 2007. *Ledelse organisasjon og kultur*. Bergen: Grafisk produksjon, John Grieg.

Wadel, Cato (2002) *Den mellommenneskelige forankring av læring. Praksisfellesskap og læringsforhold*, Norsk Pedagogisk Tidsskrift 5

Wæraas, A.(2010) *Vennlighet eller myndighet? ó Når staten velger verdigrunnlag. Nytt norsk tidsskrift, nr. 1-2*

Aadland, Einar. 2002. *Ög eg ser på degí ö Vitenskapsteori og metode i helse ó og sosialfag*. Otta: Tano Aschehoug AS.

Vedlegg 1 Intervjuguide

Overordnet: Ser lederne hos FMNO på verdiene som et styringsverktøy?

1. Er du kjent med begrepet / ledelsesformen verdibasert ledelse?
Hvis JA: Hvordan mener du denne ledelsesformen preger Fylkesmannen i Nordland?
2. Tenker du det er noen forskjell på verdier som styringsverktøy ó kontra mål, planer, strategier, regler, lover, rutiner og prinsipper?
JA/NEI: Utdyp!
3. Tenker du personlige betingelser er av betydning for verdibasert ledelse?
JA/NEI: Utdyp! Hvis JA ó På hvilken måte?
4. Tenker du organisasjonsbetingelser er av betydning for verdibasert ledelse?
JA/NEI: Utdyp! Hvis JA ó På hvilken måte?

Overordnet: Hvilken betydning har verdiene, som styringsverktøy, for lederne hos FMNO?

1. Hvilken kjennskap har du til FMNO's verdier?
2. Hva legger du i de ulike verdiene?
3. Anvedner du disse verdiene i ditt lederskap?
Hvis NEI: Hva gjør at du ikke anvender verdiene?
Hvis JA: Gi eksempler på hvordan du som leder omsetter verdiene i praksis i ditt lederskap?
4. Opplevs verdiene som en fordel i ditt lederskap?
JA/NEI: Utdyp! Hvis JA ó På hvilken måte?

5. Opplevs verdiene på noen måte som et hinder eller utfordring for ditt lederskap?
Hvis JA ó På hvilken måte?

Overordnet: Hvordan tenker lederne hos FMNO om medarbeidernes forhold til verdiene?

1. I hvor stor grad tror du verdiene gir noen mening for dine medarbeidere?
2. På hvilken måte kjenner du til det? Eksempler?
3. Deltar dine medarbeidere på noen måter i arbeidet med verdier eks.i personalmøter?
Hvis JA: Eksempler?
Hvis NEI: Hva skyldes det, tror du?
4. På hvilken måte kan verdiarbeid gjøres synlig/merkes av dine medarbeidere?
5. Har du innarbeidet verdiene i avdelingens handlingsplan?
Hvis JA: På hvilken måte?
Hvis NEI: Hvorfor ikke?

Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i undersøkelse

Hilde Alvenes som jobbet her på personal tidligere, og jeg, er studenter ved master i personalledelse (Human Resource Management) ved Universitetet i Nordland.

Vi skal nå avslutte dette 2-årige studiet med en masteroppgave.

I den forbindelse skal vi gjøre en undersøkelse knyttet til verdier og verdiers betydning og vilkår i ledelsessammenheng. Teorien som grunnlag for oppgaven er fra temaet verdibasert ledelse.

Fylkesmannen i Nordland har i sitt verdigrunnlag kommet fram til at vi skal ha de tre verdiene Redelighet, Rettferdighet og Respekt som felles verdier.

Undersøkelsen vil bestå av kvalitative intervju.

Utvalget for undersøkelsen er ledere hos Fylkesmannen (emb.ledelse, Avd.dir og seksj.ledere)

Oppgaven skal beskrive **hovedtrekk** ved forståelse og bruk av verdier i organisasjon.

Individuelle utsagn vil kun bli brukt for eventuelt å illustrere poenger, og da selvsagt anonymisert. Motforestillinger og dilemma er bra å få fram.

Vi henvender oss til deg fordi du er plukket ut som en av informantene som kan benyttes i oppgaven. Vi ber om at du kan sette av 45 min til intervjuet. Det er frivillig å være med i undersøkelsen. Alle innsamlede opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Innsamlede data i form av skriftlige notater vil makuleres når oppgaven er fullført (etter planen den 15. november).

Dette er altså en masteroppgave. Ikke en bestilling fra embetsledelsen, men embetsledelsen har godkjent at vi kan gjennomføre denne undersøkelsen her hos oss. Vi håper du kan hjelpe oss med å gjennomføre oppgaven og at produktet kan bli nyttig lesing for dere.

Oppgavens tittel er; «Verdienes verdi»

Det vi ønsker å komme inn på i intervjuet er i hovedtrekk;

«Hva du mener om verdier i forhold til styring og ledelse.»

«På hvilken måte mener du disse verdiene har potensiale for styring.»

«Verdienes betydning for deg internt (i forhold til medarbeiderne) og eksternt (samarbeidspartnere).

Veileder på denne oppgaven er førstelektor Leif Kristian Monsen ved Fakultet for Samfunnsvitenskap, Universitetet i Nordland.

Har du spørsmål eller ønsker ytterligere informasjon, kan du kontakte meg på telefon eller epost.

Med vennlig hilsen
Øyvind Nilsen

Vedlegg 3 Plan for intern implementering av vedtatte verdier hos FM Nordland

NOTAT

Sak: Plan for intern implementering av vedtatte verdier hos FM Nordland 2005/2006

Til : Ledermøtet

Fra: Jenny Danenbarger, Hege Meldal, Kjell H. S. Jensen

20. juni 2005 vedtok fylkesmannens ledermøte at verdiene **respekt, redelighet og rettferdighet** skal være kjerneverdier hos Fylkesmannen i Nordland.

Verdiene samlet er: **Respekt, redelighet og rettferdighet er grunnlaget for vårt arbeid, i omgangen med andre og hverandre.**

Verdiene er utledet av forslag fra fellesmøtet 3. desember 2004, og har vært til høring i embetet. Det kom ikke inn endringsforslag i høringsperioden.

Vi oppfatter at verdiene er boende i organisasjonen i dag, og at vår utfordring er bevisstgjøring, enhetlig forståelse og å gjøre verdiene aktive i organisasjonen. Fylkesmannens avdelinger har ulik kultur. Dette gjør at verdiene blir oppfattet forskjellig i de ulike avdelingene.

Denne planen for intern implementering skal ha virkeperiode fra 1. desember 2005 til 1. desember 2006.

For å ha målbare tall å evaluere oss etter, vil vi gjøre en enkelt kartlegging av status i forhold til verdibegrepene i november 2005, og i desember 2006.

Overordnet mål: Alle saksbehandlere skal være bevisst og ha i bakhodet at redelighet, respekt og rettferdighet er kjerneverdiene hos Fylkesmannen i Nordland.
--

Dette vil vi gjøre gjennom **tre strategier:**

- synlighet
- enhetlig forståelse
- å gjøre verdiene aktive i organisasjonen

Forslag til tiltak:

Strategi	Tiltak	Ansvarlig	Tidsfrist/Evaluering
Synlig	Kartlegging av status i embetet	JED	2. desember 2005/ 1. desember 2006
	Logosymbol: 3R (trippel-r). Vi gjør om Rolls Royce-emblemet til vårt.	KJE/JED	2. desember
	Slagord: Trippel R. (Full setning: ö Respekt, redelighet og rettferdighet er grunnlaget for vårt arbeid, i omgangen med andre og hverandre ö er mer for eksternt slagord å regne.)	Plangruppa	
	Plan for integrering av verdier legges tilgjengelig på Innaførr	JED	2. desember 2005
	Verdiplakat (som er enkel, klar og har med logosymbol) til å henge opp på kontorene	JED med ekstern hjelp. Utarbeidelse og trykking vil gi en kostnad som må budsjetteres i 2006	1. februar 2006
	Verdiplakat inn i medarbeiderhandboka	SSN	1. februar 2006
	Verdiplakaten skal ligge tilgjengelig på Innaførr		
	Verdisang som koret kan synge, og som kan brukes som allsang i embetet.	JED/YOS	16. desember
	Logo godt synlig på Innaførr	JED	2. desember
	Presentasjon av implementeringsplan på fellesmøtet 2. desember 2005	JED/HME/KJE	2. desember
Enhetlig forståelse/ gjøre verdiene aktive i organisasjonen	Verdiene må tas inn i våre strategiske plandokumenter.	Ledermøtet	Fortløpende
	Verdiene skal være synlige i avdelingenes virksomhetsplaner	Avdelingsledere/ Ledermøtet	
	Nytilsatte skal få verdiene muntlig kommunisert av sin	Avdelingsleder/ SSN	Fortløpende/ 15. desember

	leder. Gjennomgangen må tas inn i rutiner for nytilsatte.		
	Medarbeidersamtaler: Verdier og tolkning skal tas opp som tema. Eksempel: om spilleregler i arbeidslivet.	Avdelingsleder	Fortløpende
	Alle avdelinger skal ta opp verdienes konkretiseringer til drøfting. Hvor er vi i dag? Hvor bør vi være? Vurder i forhold til: <ul style="list-style-type: none"> - internt i egen avdeling - internt i forhold til andre avdelinger - eksterne grupper Lederen må tenke gjennom angrepsvinkel for å få en mest mulig fruktbar diskusjon. Ola deltar på disse møtene, for å ta med seg de ulike tolkningene, og avgjøre enhetlig tolkning i etterkant dersom det skulle være nødvendig.	Avdelingsleder, i avdelingsmøte	Innen 1. mai 2006
	Hva innebærer elementene av nødvendige tiltak. Eksempel opplæring, planer?	I avdelingsmøte	Innen 1. juni 2006
	Prinsipielle diskusjoner om tolkning av verdier løftes til avgjørelse i ledermøtet/embetsledelsen.	Avdelingsleder/ OBJ	Innen 1. juni 2006
Evaluering	Oppsummering på fellesmøtet i 2006	Embetsledelse	Nov/des 2006
	Kartlegging i embetet	JED	1. desember 2006
Oppfølging	Rapportere på arbeidet i forbindelse med tertialrapporteringa	Ledermøtet	Mai/september
	Vurdere om og hvordan verdiene skal brukes eksternt	Ledermøtet	Høst 2006
	Vurdere om plan må videreføres	Ledermøtet	Desember 2006

Vedlegg 4 Lederplakat



Fylkesmannen i
NORDLAND

-virker til Nordlands beste



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**

