

Ledelse i norsk offentlig sektor.

En tematisk analyse.

Henriette Birkeland

Mastergrad i arbeids- og organisasjonspsykologi



Psykologisk Institutt,
Universitetet i Oslo
September 2010

Forord.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Cato Bjørkli ved Psykologisk Institutt, UiO, for konstruktive tilbakemeldinger, gode diskusjoner og nyttige innspill underveis i prosessen.

Jeg vil også takke Roald Bjørklund og Thomas Hoff som har vært behjelpelig med gode råd underveis.

Takk til Marit Skaar Reiersen som gjorde dette prosjektet mulig.

Takk til alle informantene som deltok i studiet. En stor takk går også til de tre statlige virksomhetene som har stilt seg til disposisjon for denne studien – takk for et godt samarbeid.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke min far for god hjelp og støtte underveis i prosessen med å skrive denne masteroppgaven.

Henriette Birkeland,
August, 2010.

Abstract

The public-private distinction debate within organizational research has implications for leadership research. The public sector has unique characteristics which must be considered when studying leadership within the public sector.

In this study three Norwegian public sector organizations were examined and 40 leaders were interviewed using a SWOT based approach. The study examined the relationship between leaders perception of leadership and the principles described in the policy document entitled Leadership in Norway's Civil Service. The study also examined leaders impression of that document. The results indicated that even though there was some disparity, there was a high grade of correlation between leaders perception of leadership and the principles laid down in the policy document.

However there was a rather significant difference between this ideal of leadership emphasized by the document and how they see themselves performing as leaders. The study also found that even though some leaders found the document useful, some leaders also found defects. Many leaders had no or little knowledge of the document which indicate that the implementation process has been incomplete.

Offentlig vs. privat sektor debatt.

Det eksisterer en mangel på forskning på ledelse innenfor statlig sektor (Fairholm, 2004). Med tanke på at statlige virksomheter er kunnskapsintensive bedrifter er det overraskende at ledelse av kunnskap som et akademisk forskningsområde har fått så lite oppmerksomhet innen denne sektoren (Willem & Buelens, 2007). Det har lenge pågått en debatt angående likheter og forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner. Mens enkelte forskere hevder at slike organisasjoner er mer like enn forskjellige (Simon, 1991), hevder derimot andre at det er viktig med et slikt skille (Dahlstrøm & Lapuente, 2009, Rainey & Bozeman, 2000, Hooijberg & Choi, 2001). Rainey (1991) fremhever at forskere har hatt vanskeligheter med å identifisere kriterier som tydelig skiller mellom offentlig og privat sektor og at ledende personer innenfor organisasjons forskning har undervurdert forskjellen mellom disse sektorene.

I forhold til ledelse er det flere forskere som fremhever at det er en forskjell mellom privat og offentlig sektor. Moon (2000) fant at ledere i offentlig sektor har lavere forpliktelse til organisasjonen, særlig i forhold til å utføre ekstra innsats. Andre studier fant derimot ingen forskjell med hensyn til organisatorisk forpliktelse mellom privat og offentlig sektor (Farid, 1997, Rainey, 1983). Studier har vist at ledere og arbeidstakere i privat sektor verdsetter økonomisk belønning høyere enn i offentlig sektor (Crewson, 1997, Houston, 2000). Forskning på arbeidsmotivasjon gir videre en indikasjon på at ansatte i offentlig sektor er mindre ytre motivert enn ansatte i privat sektor (Buelens & Van de Broeck, 2007). Baldwin (1991) konkluderte derimot i sin studie at arbeidstakere i offentlig og privat sektor er likt motivert.

Baldwin (1987) kom i sin studie frem til tre hovedforskjeller mellom organisasjoner i offentlig og privat sektor. Han fremhevet at det i den offentlige sektor er mer tvetydige målsetninger blant annet fordi ledere i offentlig sektor må forfølge flere mål samtidig. Videre kom han frem til at det er høyere turnover blant ledere i offentlig enn i privat sektor og at ansatte i den offentlige sektor opplever høyere jobbsikkerhet enn i privat sektor.

Basert på en analyse av 34 empiriske studier angående forskjeller mellom ledelse i privat og offentlig sektor konkluderer Boyne (2002) at det er uklart om forskjellene er over eller underestimert i litteraturen. Han kom derimot frem til at de fleste studier var utført i amerikansk kontekst hvor forskjellene mellom privat og

offentlig sektor kan være mindre enn i andre land. Det er viktig å ta kontekst i betraktning når man studerer arbeidslivet, siden konteksten kan være årsaken til de store variasjonene i forskningsresultater (Johns, 2006).

Som nevnt ovenfor eksisterer det to ulike kontekster i arbeidslivsforskning, nemlig offentlig og privat sektor. Det har lenge pågått en debatt om likheter og forskjeller mellom disse sektorene. På bakgrunn av de studiene som er diskutert ovenfor ser man at det generelt i internasjonal forskning er funnet forskjeller mellom disse. Den internasjonale forskningen viser altså at det er en forskjell mellom privat og offentlig sektor, også i forhold til ledelse. Når man studerer ledelse i offentlig sektor kan det derfor være nyttig å se på enkelte kjennetegn ved norsk offentlig sektor.

Norsk offentlig sektor.

Gitt at det er en forskjell mellom offentlig og privat sektor ser man at norsk offentlig sektor har enkelte særtrekk som kanskje forsterker denne forskjellen. Et kjennetegn ved norsk offentlig sektor er demokrati, hvor frihet og likhet er de to mest sentrale verdiene. Demokratiske omgangsformer, anstendighet, ansvar, sosial likhet og likeverd blir ofte fremhevet som særtrekk ved norsk arbeidsliv.

Norge er del av den skandinaviske modellen hvor hovedprinsippene er individuell stønad til offentlig sektor kombinert med kollektiv finansiering via skatt (Andersen, 2008). Denne modellen har en særegen tradisjon i internasjonal forskning men modellen vil ikke bli videre diskutert her.

Norske statlige virksomheter og deres ledere er underlagt ulike lover og avtaler. Hovedavtalen (2009) kalles ofte for ”arbeidslivets grunnlov”. Den ble først inngått i 1935 og har senere blitt revidert kontinuerlig. Hovedavtalen gjelder utøvelse av ledelse og samarbeid i den enkelte virksomhet. Den klargjør de ulike rettigheter og plikter ledere og arbeidstakere har ovenfor hverandre. Hovedavtalen fremhever at ledere skal utøve en støttende og involverende ledelsesform og samt bidra til å forebygge og løse konflikter. Hovedavtalen skal være grunnlaget for arbeidstakernes rett til medbestemmelse ved siden av blant annet Arbeidsmiljøloven.

Arbeidsmiljøloven (2006) er en lov som blant annet skal sikre samarbeid mellom arbeidstakerne og arbeidsgiverne. Loven fremhever de ulike krav arbeidstakeren har til medvirkning, tilrettelegging og utvikling (§ 4-2). Den inkluderer

arbeidstakernes rett til en mulighet for faglig og personlig utvikling på arbeidsplassen (§ 4-2-2a). I tillegg har arbeidstakere rett til en mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar (§ 4-2-2c), samt krav på tilskrekkelig informasjon og opplæring slik at de er i stand til å utføre arbeidet (§ 4-2-2e). Norske statlige virksomheter og deres ledere er også underlagt andre lover og avtaler som Forvaltningsloven, Offentlighetsloven, Tjenestemannsloven og Hovedtariffavtalen, uten å komme nærmere inn på disse.

Norsk offentlig sektor er videre kunnskapsintensiv (Hagen og Trygstad, 2007). Alvesson (2000) definerer kunnskapsintensive bedrifter som bedrifter hvor de fleste arbeidstakere er av intellektuell natur og hvor velutdannet, kvalifiserte arbeidstakere utgjør den største delen av arbeidskraften. Et viktig kjennetegn ved kunnskapsintensive organisasjoner er kapasitet til å løse komplekse problemer gjennom kreative og innovative løsninger (Alvesson, 1993). Starbuck (1992) fremhever derimot at kunnskapsintensive bedrifter er bedrifter hvor menneskelig kapital dominerer og hvor kunnskap har en større betydning enn andre input.

I det overnevnte har man tatt for seg generelle særtrekk ved norsk offentlig sektor hvor man blant annet har redegjort for generelle store lovverk som norske virksomheter og deres ledere er underlagt. Grunnet særtrekk ved offentlig ledelse har Regjeringen valgt å etablere en egen Plattform for ledelse i staten. Denne Plattformen har fått navn Plattform for ledelse i staten og kom ut i 2008.

Plattform for ledelse i staten.

I tillegg til ulike lovverk har Fornyings- og Administrasjonsdepartementet publisert et politisk dokument med navn Plattform for ledelse i staten (2008). Dokumentet er en plattform som angir rammer og prinsipper for statlig lederskap. Den slår fast en politikk for ledelse i staten som skal tuftes på statens særpreg og verdigrunnlag. Plattformen skal legges til grunn for lederskap og arbeidet med ledelsesutvikling i staten. Plattformen fremhever fire fokusområder for statlig lederskap. Det første fokusområde heter *mål, resultater og brukerretning* og går ut på at ledere skal sette overordnede mål til egen avdeling. Her fremheves det blant annet at lederne må utnytte IKT i effektivisering av arbeidet. Videre skal ledere i staten aktivt utforme egen lederrolle innenfor gjeldene rammer, i dialog med overordnede, lederkollegiet, medarbeidere og tillitsvalgte. Det andre fokusområde er *samarbeid og*

samordning og går ut på at ledere må fremme samarbeid og samordning med andre instanser både eksternt og internt. *Kompetanse, læring og utvikling* er det tredje fokusområdet. Herunder fremheves det at lederen skal sørge for delegering, personlig tilbakemelding, god dialog, faglig veiledning og utvikling, samt oppfølging av medarbeiderne. Videre skal lederen legge til rette for eldre arbeidstakere, mangfold og kjønnsbalanse i bedriften. Lederne skal også rekruttere og holde på kompetente medarbeidere og tar ansvar for at staten fremstår som en attraktiv arbeidsgiver. Det fjerde og siste fokusområdet heter *medbestemmelse og medvirkning*. Her fremheves det at norske ledere ofte har en støttende og lite autoritær lederstil og at lederne skal sørge for å gi medarbeiderne handlingsrom og mulighet til aktiv medvirkning i oppgaveløsning. Lederne skal videre fremme tillit og involvering, finne det beste i den enkelte medarbeider og støtte den enkelte i å ta ansvar i egen utvikling og oppgaveløsning. Lederne skal også respektere de tillitsvalgte og deres rolle.

I tillegg fremhever plattformen at ledere i staten har fire funksjoner, nærmere bestemt *strategifunksjoner, driftfunksjoner, relasjonsbygging og kommunikasjons- og informasjonsfunksjoner*. Strategifunksjoner henviser til at ledere har ansvar for målsetting, prioritering og planlegging. Ledernes driftsfunksjoner går ut på at ledere skal etablere systemer for intern administrasjon, personlig forvaltning, økonomistyring og kvalitetssikring, herunder helse miljø og sikkerhet. Relasjonsbygging fremhever at lederne må etablere gode relasjoner til andre både internt og eksternt. Ledere skal også bidra til å forebygge og dempe konflikter på arbeidsplassen. Ledernes kommunikasjons- og informasjonsfunksjoner henviser til at ledere er ansvarlig for formidling av informasjon og kommunikasjon. Med sine fokusområder og funksjoner beskriver Plattformen dermed hele bredden rundt lederne ansvar og oppgaver i staten.

Ledelse i norsk offentlig sektor.

For å gi en kort oppsummering kan man skille mellom to ulike kontekster i arbeidslivsforskning, nemlig offentlig og privat sektor. På bakgrunn av de overnevnte studier ser man at det generelt i forskningen er funnet forskjeller mellom disse sektorene. Det er viktig å ta med konteksten i forskning på ledelse, da konteksten kan være årsaken til de store variasjoner i forskningsresultater. Den norske offentlige sektor er kunnskapsintensiv og kjennetegnes av blant annet demokrati, likeverd og

rettferdighet. Videre er norske virksomheter og dens ledere underlagt ulike lover og avtaler. I 2008 ble det publisert et politisk dokument med navn Plattform for ledelse i staten. Dokumentet angir prinsipper og rammer for statlig lederskap og legges til grunn for lederskap og arbeidet med lederutvikling i den norske staten. Når man i denne studien skal studere ledelse i norsk offentlig sektor er det viktig å ta høyde for disse faktorene.

Fokus for denne studien.

Dette studiet vil undersøke ledelse ved tre organisasjoner i norsk offentlig sektor. Når staten gjennom Fornyings- og Administrasjonsdepartementet bruker energi, ressurser og penger på å utarbeide en plattform til ledere i staten, er det interessant å se på forholdet mellom lederes egne refleksjoner rundt ledelse og det som Plattformen fremhever at god statlig ledelse bør være. På denne måten kan man se i hvilken grad det eksisterer et forhold mellom hva ledere selv er opptatt av rundt ledelse og de prinsipper for ledelse som Plattformen fremhever. Studie vil ta for seg følgende problemstilling;

1). *Hva er forholdet mellom egen refleksjon rundt ledelse og de prinsipper som Plattform for ledelse i staten beskriver?*

Det er også interessant å se på hvilke effekter, om noen denne Plattformen har hatt for ledere staten, og hvilke inntrykk statlige ledere har av Plattformen. I tillegg er det interessant å undersøke hvor nyttig Plattformen har vært for den enkelte leder. Den andre problemstillingen i denne studien er som følger;

2). *Hvilket personlig inntrykk har ledere i staten om Plattform for ledelse i staten?*

Det foreligger noen metodiske utfordringer som er relevant å diskutere og som synliggjør den metodiske tilnærmingen i denne studien. Her er det viktig å fremheve at man her har valgt å skille mellom diskusjon og redegjørelsen for metoden som kommer senere i oppgaven.

En del av kritikken rettet mot forskning på ledelse fremhever at forskningen har vært mye basert på kvantitative metodologi, herunder spørreskjema som metode (Bryman, 2004). Det kan imidlertid argumenteres for at en slik tilnærming til datainnsamling ikke fanger relevant informasjon siden informasjonen som oppstår gjennom et spørreskjema er spesifisert av forskerne på forhånd (Bryman, 2004). I

denne studien fant man av den grunn det mest relevant å benytte en kvalitativ tilnærming, nærmere bestemt et kvalitativt intervju, da hensikten til studie var å undersøke forholdet mellom lederes personlige refleksjoner rundt ledelse og de ulike prinsipper for ledelse Plattformen fremhever. En annen fordel ved å benytte et kvalitativt intervju i denne studien var at sammenlignet med andre metoder som spørreskjema, tillot intervjuet en utforskning av mer kompliserte saker og viktige tema som lederne selv tok opp (Banister et al., 1994, Kvale, 2008). Med et kvalitativt intervju kan man fremskaffe fyldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved sin livssituasjon. Det kvalitative intervju er spesielt godt evnet til å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser (Dalen, 2004). Intervju er også en god måte å tilegne seg kunnskap om hvordan et gitt fenomen oppleves for en som er midt i det (Thaagard, 2003).

Ved analyse av kvalitative data har man en rekke analysemetoder å velge mellom. Man kan blant annet velge Grounded Theory som er en omfattende induktiv metode med systematiske retningslinjer for innsamling, analysering og konseptualisering av data. Grounded Theory har teorikonstruksjon med forankring i datamaterialet som formål, fremfor å teste ut en allerede eksisterende teori (Corbin & Strauss, 1990). Siden dette studiet ikke hadde som hensikt å danne en helhetlig teori om ledelse ble Grounded Theory ikke sett på som en egnet analysemetode.

Innholdsanalyse var et annet alternativ. Krippendorff (2004) beskriver innholdsanalyse som en forskningsteknikk for å oppnå etterprøvbare og valide slutninger fra data til kontekst. Det er vanlig å skille mellom kvantitativ og kvalitativ innholdsanalyse. Den kvantitative dreier seg om å telle hvor ofte et symbol, ord eller setning forekommer i tekstmaterialet ved å plassere dem i bestemte kategorier. Kvalitativ innholdsanalyse konsentrerer seg derimot mer om tekstens innhold og underliggende mening (Hellevik, 1991).

Tematisk analyse er mye lik innholdsanalyse men gir større oppmerksomhet til de kvalitative aspektene av materialet som blir analysert. Intervjuene i denne studien ble analysert ved hjelp av tematisk analyse med utgangspunkt i prosedyren beskrevet av Braun og Clarke (2006). Tematisk analyse blir benyttet i stor grad, både innenfor og utenfor psykologifeltet. Denne metoden ble vurdert som velegnet i denne studien siden den representerer en fleksibel og åpen tilnærming til kvalitativ analyse for å identifisere, analysere og rapportere bestemte mønstre og tema i datamaterialet. En

fordel med metoden er at den kan oppsummere nøkkelaspekter ved stort datamaterialet og/eller gi fyldige beskrivelser av datasett (Braun & Clarke, 2006).

Metode.

Intervju.

I studien ble det benyttet semi-strukturerte kvalitative intervju basert på SWOT format. SWOT står for henholdsvis styrker (Strengths), svakheter (Weaknesses), muligheter (Opportunities) og trusler (Threats). Dette innebærer styrker og svakheter ved organisasjonen på det nåværende tidspunkt, samt muligheter og trusler ved organisasjonen i fremtiden (Dyson, 2004). SWOT – formatet ble først utviklet på 1950- tallet som et analyseverktøy for strategisk planlegging ved Harvard Business School (Mintzberg, 1994) og senere videreutviklet på Stanford Research Institute i USA i perioden 1960- 1970 (Glaister & Falshaw, 1999). SWOT formatet ble benyttet i denne undersøkelsen fordi studier har vist at SWOT- formatet er et enkelt redskap å bruke og egner seg godt som format i kvalitative intervju. Det har også vist seg å være en metode som kan gi mer informasjon enn spørreskjemaer (Hoff et al., 2009). SWOT formatet har dessuten ingen teoretisk forankring og dermed hadde informantene mulighet til komme med sine egne refleksjoner rundt det aktuelle tema. I motsetning til et spørreskjema vil et SWOT intervju med spørsmål angående ledelse ikke legge føringer på hvordan deltakerne snakket rundt temaet ledelse. Det vil altså være lederne selv som definerer ledelse, hva det omfatter og ikke omfatter, da det ikke legges føringer på dette i spørsmålene. SWOT intervjuene bygger på at informantene fritt rapporterer rundt SWOT kategoriene og at intervjuer kun stiller åpne oppfølgingsspørsmål.

Det var fem spørsmål i intervjuguiden (se appendiks 1), der fire gjaldt ledernes egne opplevelser av deres måte å lede på rundt SWOT kategoriene. I tillegg var det et spørsmål som var knyttet til Plattform for ledelse i staten. Intervjuet startet med et generelt introduksjonsspørsmål. Slike åpningsspørsmål kan fremkalle rike beskrivelser hvor intervjupersonene selv presenterer det de opplever som hoveddimensjonene ved det fenomenet som undersøkes (Kvale, 2008). Spørsmålene var som følger:

Generelt spørsmål: ”Kan du fortelle meg om hvordan du synes det er å være leder i staten?”

Styrker: ”Hva synes du, du gjør bra som leder?”

Svakheter: ”Hvilke svakheter ser du ved deg som leder?”

Muligheter: ”Hvilke muligheter finnes det for at du kan bli en bedre leder i fremtiden?”

Trusler: ”Hva tenker du kan gjøre det vanskelig å være en god leder i fremtiden?”

Oppfølgingsspørsmål: ”Hva slags inntrykk har du av Ledelsesplattformen?”

Videre informasjon ble fremskaffet ved å benytte oppfølgingsspørsmål av karakteren; ”Er det flere styrker du kommer på?” ”Kan du fortelle meg mer om det?” ”Kan du forklare meg hva du mener med det?” ”Har du et eksempel på det?” Noen ganger ble informantens utsagn gjentatt for å forsikre seg at det eksisterte felles forståelse: ”Når du sier, mener du...?”

Ifølge Ryen (2002) kan slike oppfølgingsspørsmål være nyttige å benytte dersom noe under intervjuet er uklart eller bare deler av et emne er belyst. Intervjuet ble avsluttet med å spørre informantene om det var noe de ønsket å legge til. For å undersøke om informantene hadde noe å utsette på intervjuet og måten dette var utført på ble de deretter spurt om hvordan de synes intervjuet hadde gått. Ingen av informantene uttrykte at de opplevde noe ubehagelig ved å bli intervjuet.

Som en del av mastergradsundervisningen har forfatteren hatt teoretisk og praktisk opplæring i intervjuteknikk av Professor Roald Bjørklund ved Universitet i Oslo våren 2009. Det teoretiske rammeverket for intervjutreningen var PEACE modellen (Clarke & Milne, 2001) og intervjutreningen var basert på SWOT formatet. Før intervjuene ble det gjennomført et pilotintervju. Ingen vesentlige endringer ble gjort etter dette pilotintervjuet.

Prosedyre.

Prosjektet var et samarbeid mellom det psykologiske fakultet ved Universitetet i Oslo og en ekstern statlig virksomhet. Denne virksomheten var ansvarlig for å velge ut organisasjonene til studie og for å få tak i en kontaktperson i hver organisasjon. Informantene ble forespurt av kontaktpersonen om de kunne tenke seg å delta på et intervju om ledelse. De ble fortalt at intervjuet var datainnsamling i forhold til intervjuernes masteroppgaver. Informantene ble så kontaktet via organisasjonenes interne e-postsystem hvor de fikk en invitasjon til å være med i studiet (se appendiks

2). Dersom informantene ikke svarte på invitasjonen innen to uker ble en purring foretatt.

Intervjuene ble gjort i perioden fra oktober 2009 til desember 2009. De ble gjennomført innenfor informantenes arbeidstid og ble enten holdt på et møterom i virksomheten eller på informantenes kontor. Intervjuene varte fra 6 minutter til 61 minutter med et gjennomsnitt på 34 minutter. Siden intervjuet bestod av åpne, generelle spørsmål ble det i stor grad opp til den enkelte informant hvor lenge intervjuet varte. Ingen av informantene mottok noen form for godtgjørelse.

Deltakere.

Utvalget bestod av ledere med personalansvar i tre statlige virksomheter. Det var totalt 40 ledere av 103 som ønsket å la seg intervjuet (n = 40). Dette utgjorde en svarprosent på 38%. Av disse var 23 kvinner (57%) og 17 menn (43%).

Analyse.

Intervjuene i dette studiet ble analysert ved hjelp av tematisk analyse med utgangspunkt i prosedyren beskrevet av Braun og Clarke (2006). Det ble laget et skille mellom det datamaterialet som gikk på ledernes refleksjoner rundt ledelse ved SWOT kategoriene og datamaterialet som gikk på ledernes inntrykk av Lederplattformen. Man utførte av den grunn to tematiske analyser. Måten man utførte analysene på var derimot den samme.

Analysen er ikke en lineær prosess men innebærer en konstant bevegelse frem og tilbake mellom hele datasettet, kodede utdrag fra data som er analysert og analysen som produseres (Braun & Clarke, 2006). Det er fem ulike faser i analyseprosessen;

1. Bli kjent med data
2. Lag koder og legg til relevant data til hver kode
3. Søk etter tema
4. Evaluer og gjennomgå de ulike tema
5. Definer og gi navn på de ulike tema.

1. Bli kjent med data. Første steg i analysen var å gjøre seg kjent med datamaterialet gjennom transkribering av intervjuene hvor intervjuene ble transkribert så ordrett som

mulig. Under transkripsjon ble det av konfidensialitetshensyn ikke nedtegnet navn på den ansatte eller organisasjonen vedkommende jobbet i. Etter transkribering ble intervjuene lest grundig flere ganger for å bli kjent med innhold og for å danne et helhetsinntrykk.

2. Lag koder. Ved neste steg i analysen ble interessante trekk fordelt på forskjellige koder og relevante data/ utdrag ble lagt til hver kode. Et utdrag kan være en del av en setning, en hel setning eller flere setninger så lenge det er den minste meningsbærende enhet som reflekterer informantens opplevelse eller forståelse av det temaet en studerer (Hoff et al, 2009). Identiske utdrag ble ikke kodet to ganger dersom det ikke ble uttrykt av en annen informant, noe som i så tilfelle indikerer en felles forståelse gjennom respondenter. Lignende utdrag ble heller ikke kodet to ganger med mindre de representerte en videre utdyping av et område. Målet med kodingen var å identifisere interessante aspekter i datamaterialet som kunne danne grunnlaget for gjentatte mønstre (temaer) på kryss av datasettet. Denne kodingen kan utføres på forskjellige måter avhengig av om forskeren velger en induktiv, ”bottom-up” tilnærming eller teoretisk, deduktiv ”top –down” tilnærming. Ved en teoretisk tilnærming er temaene styrt av forskerens teoretiske interesser. Med denne tilnærmingen vil man gjerne tilnærme seg data med spesifikke spørsmål som man vil kode rundt. I denne studien ble det derimot benyttet en induktiv tilnærming hvor temaene ble sterkt knyttet til selve datamaterialet uten å være knyttet til mine teoretiske interesser (Patton, 1990). Grunnlaget for temaene var dermed basert på det empiriske materialet og ikke på spesifikke spørsmål eller teoretiske antakelser. Målet med en slik induktiv tilnærming er at man ikke skal la seg føre av forutinntatthet, men i stedet forsøke å ha et åpent sinn i forhold til det man ønsker å studere (Willig, 2001). Kritikken mot induktiv forskning tar imidlertid for seg problemet med at forskeren alltid vil være preget av sine teoretiske forkunnskaper og at det av den grunn vil være umulig å ha et helt åpent sinn når en analyserer data (Braun & Clarke, 2006).

3. Søk etter tema. Neste steg i analysen var å sortere de forskjellige koder inn i potensielle temaer hvor all relevant data ble samlet inn i de identifiserte temaene.

4. Evaluer og gjennomgå de ulike tema. I denne prosessen ble sitatene under hvert tema revurdert. Noen sitater ble flyttet til andre temaer, noen ble strøket og andre ble hentet fra de originale intervjuene. Det enkelte tema ble med andre ord sjekket mot sitatene under hvert tema og deretter mot hele datamaterialet.

5. Definer og gi navn på de ulike tema. Til slutt ble hvert tema definert og navngitt.

Det er ulike tilnærminger til tematisk analyse. Tematisk analyse kan være essensialistisk eller konstruktivistisk. Ved det konstruktivistiske perspektivet ser man på hvordan en større sosial kontekst preger informantenes opplevelser, realitet og handlinger. Den teoretiske tilnærmingen til dette materialet var derimot essensialistisk hvor man forsøkte å anerkjenne informantenes meninger og erfaringer. Videre ble intervjuet analysert på et manifest nivå hvor kun det som ble sagt og ment eksplisitt av informanten ble analysert. Et alternativ til dette er å analysere intervjuet på et latent nivå hvor man da analyserer det som blir uttrykt implisitt som en ubevisst mening (Braun & Clarke, 2006).

Etiske vurderinger.

Datainnsamlingen ble foretatt under frivillig informert samtykke med mulighet for å trekke seg fra intervjuet og prosjektet på hvilket som helst tidspunkt. I forkant av hvert intervju ble informanten spurt om å lese skjemaet om informert samtykke (se appendiks 3). Dette skjemaet inneholdt informasjon om prosjektet og en bekreftelse på at alle belysninger ville bli behandlet konfidensielt samt at deltakerne var sikret anonymitet. Det ble også informert om at intervjuene ville bli tatt opp med lydopptaker for å få med all informasjon og at lydopptakene ville slettes i forhold til faglige retningslinjer for denne typen informasjonsinnhenting. Før intervjuet fikk deltakerne beskjed om at de kunne trekke seg når som helst under intervjuet. Alle Informantene signerte samtykkeskjemaet og ingen trakk seg fra intervjuet. Studien ble gjort med mennesker som man antok hadde en normal helsetilstand. Temaet for studien (ledelse) er videre ikke et belastende tema.

Resultater

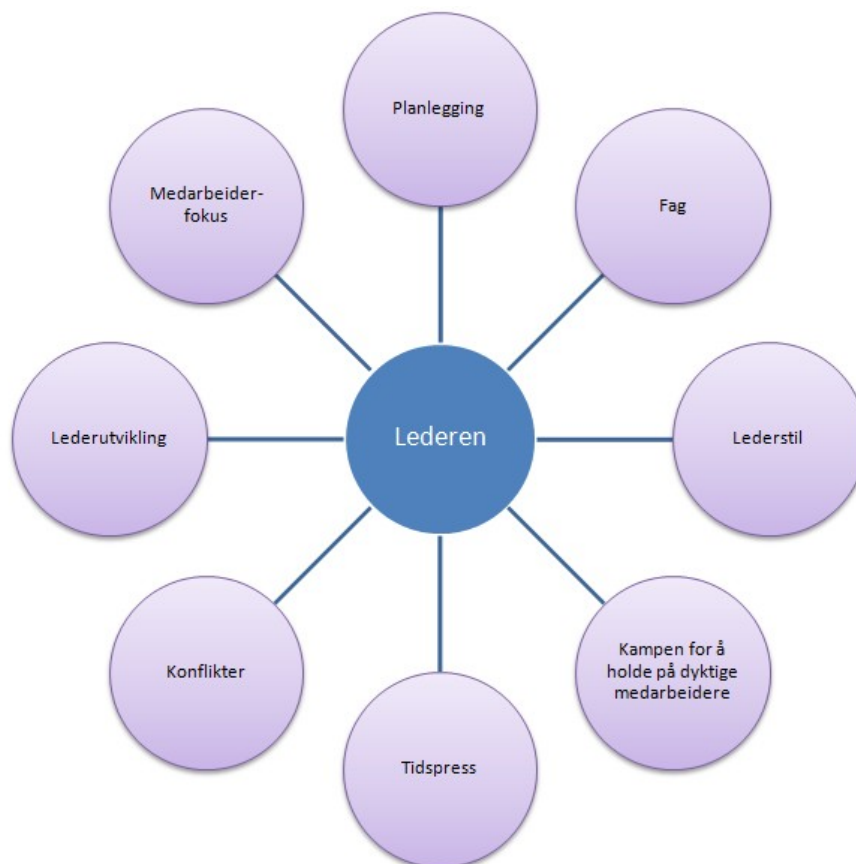
Del 1: Stegene i analysen.

Analysen av dette datamaterialet var en lang, rekursiv prosess hvor man gikk frem og tilbake mellom hele datasettet og kodete utdrag fra data. I analyseprosessen kom man først frem til 15 temaer (se appendiks 4) og man endte her opp med at store

deler av datamaterialet var utelatt fra analysen. Man endret derfor kriteriene for utdrag fra at man tidligere i analyseprosessen ikke kodet lignende utdrag to ganger, til at dette nå ble mulig, selv om det ikke gav en videre utdypning av et område. Man justerte videre de ulike temaene hvor enkelte temaer ble slått sammen til ett enkelt tema. Som et resultat av dette fikk man et mindre antall temaer og det var mindre overlapp mellom de ulike temaer. Man fikk også bredere tema og man kunne av den grunn ta med større deler av datamaterialet. Betraktninger rundt denne prosessen vil også kommenteres senere i diskusjonen ved begrensninger ved studie.

Ledernes refleksjoner rundt ledelse.

Gjennom analysen kom man til slutt frem til en modell med åtte tema som hver for seg belyser aspekter ved lederens refleksjoner rundt ledelse: tidspress, medarbeiderfokus, fag, planlegging, lederutvikling, lederstil, konflikter og kampen for å holde på dyktige medarbeidere. Se figur 1.



Det at man i studiet har latt lederne snakke fritt om ledelse har ført til at man ikke får

konsekvente tema/kategorier. Kategoriene er i altså ikke ensartet verken i forhold til innhold eller type kategori. Dette vil kommenteres senere i diskusjonen ved begrensninger ved studie.

Tidspress. De fleste informanter opplever stor grad av tidspress i jobben sin. Dette gjør at de ikke får tid nok til den delen av lederjobben som går på oppfølging og utvikling av medarbeidere. Det de i stedet prioriterer er imidlertid løpende saker som må håndteres raskt på grunn av politikkenes vesen. Som en informant fremhever;

”Det gjelder alle steder, det er jo liksom det å få tid nok til å være leder ikke sant. Det er veldig lett å bli fanget av hverdagen. Sånn at for min del så tror jeg hovedutfordringen ligger på det at jeg ikke har noe problem med å fylle rollen godt nok som fagleder, men det er klart det å ha tid til personelhåndtering rett og slett, ha tid og bevissthet nok på å fylle rollen godt som personalleder er vanskelig.”

En informant beskriver dette problemet slik;

”Og det er en utfordring her som i alle sånne travle organisasjoner at vi sikkert gir for lite tilbakemelding. Vi har våre medarbeidersamtaler og våre halvårslige oppfølgingsamtaler så vi har liksom systemer på sånne ting. Men i det daglige så er vi sikkert ikke flinke nok til å huske på alle, se alle.”

Som leder blir de også involvert i høy grad av møtevirksomhet hvor store deler av dagen går med til møter.

”Jeg tror jeg kan bli bedre på å disponere tiden min riktig, for det er en sånn stadig kilde til konflikt når du har masse møter.”

Medarbeiderfokus. Under medarbeiderfokus har man tatt med det lederne selv trekker frem som viktig i rollen som personalleder, herunder oppfølging, tilgjengelighet, tilbakemeldinger, autonomi og medvirkning. Som tidligere nevnt er det enkelte ledere som opplever at de ikke har tilskrekkelig tid til oppfølging. Lederne betrakter medarbeiderne sine som forskjellige individer både faglig og personlig og mener derfor at det kreves individuell oppfølging. Som en informant trekker frem;

”Jeg har jo alt fra helt unge medarbeidere som har det her som sin første jobb, og de må selvfølgelig følges opp masse. De må ha hjelp til omtrent alt. Til medarbeidere som egentlig ikke trenger hjelp til noe som helst, altså som kan ting, kan fag mye bedre enn meg, kan organisasjonen mye bedre enn meg, som har vært her i mange år.”

Mange ledere trekker frem at de er svært tilgjengelige og mange fremhever at de har åpen dør;

”En sånn veldig elementær sak er jo rett og slett tilstedeværelse, altså det å være på arbeidsplassen og det å være tilgjengelig både fysisk og psykisk, sånn at folk kan stikke innom å snakke med deg.”

De fleste informanter fremhever at de er svært dårlig på tilbakemeldinger til medarbeidere, særlig de negative.

”Å kunne gi tydelige tilbakemeldinger når jeg synes det ikke er godt nok, det kan bli litt sånn lirking, og alltid litt over tid. Og det at jeg i utgangspunktet er snill og liker ikke å kjeft på folk. Det synes jeg er vanskelig av og til. Der er jeg sikkert litt for lite tøff i forhold til å kunne stille krav og gi tilbakemeldinger når det er nødvendig.”

De fleste informanter trekker frem at de gir medarbeiderne stor grad av autonomi i arbeidet.

”Jeg har medarbeidere som får mye frihet i oppgaveløsningen sin. Jeg gir ikke veldig sterke føringer på hvordan oppgaven bør løses men ønsker at de skal bruke sin kompetanse og sin vurderingsevne til å gjøre ting på en måte som de synes er fornuftig.”

Svært få informanter har snakket om medvirkning. Fra en informant som faktisk snakket om dette ble følgende trukket frem;

”Jeg tror det kanskje skyldes rollen min som personalsjef, men jeg er veldig opptatt av medvirkning og delegering. Altså at mine medarbeidere skal ha en reell innflytelse på det vi skal jobbe med.”

Fag. De fleste informanter fremhever at de er svært god på faglig oppfølging og har bred faglig bakgrunn innefor det fagområdet de leder. De fremhever at dette er en betingelse for å kunne fungere godt som leder i en kunnskapsbedrift.

”Du må være faglig god på det fagfeltet du er leder for. Jeg tror det hadde vært veldig vanskelig om man ikke hadde den faglige bakgrunnen for du skal jo hele tiden drive med kvalitetssikring. Nei så derfor tror jeg at i denne jobben så forutsettes det at du kan fag.”

En informant trekker dette frem slik;

”Jeg har ganske høy kompetanse, det er nok viktig. For jeg tror at faktisk i en sånn type virksomhet som en kunnskapsbedrift er så er det veldig vanskelig å få autoritet hvis du ikke har kompetanse.”

De lederne som ikke er sterk faglig betegner dette som en svakhet.

”Jeg ser der jeg ikke henger med faglig så kan jeg kanskje ikke ha den funksjonen jeg burde ha i forhold til folk. Jeg tenker tilbake på disse årene så har det gitt seg et litt sånn dårlig utslag på nyutdannede. Hvor jeg ikke har hengt med faglig har jeg ikke kunnet være en god lederstøtte.”

Samtidig fremhever mange viktigheten av å kunne lede og å akseptere medarbeidere som innenfor sitt spesifikke fagområde har større kompetanse enn lederen selv.

”Jeg er ikke redd for at noen er bedre enn meg på kunnskapssiden og hvis du er redd for det som leder, da har du et problem for da er du egentlig redd for ansatte som er flinke.”

En informant fremhever dette slik;

”Jeg har kommet inn på et felt som andre kjenner mye bedre enn meg og det er ikke noe mål at jeg skal være den faglig sterkeste. Men jeg skal spille på den faglige kompetansen som medarbeidere har og mitt bidrag skal være noe annet enn det å skal vi si, påpeke feil eller videreutvikle det faglige notatet.”

Planlegging. De fleste informanter trekker frem at de bruker for lite tid til planlegging og at dette er et svært vanskelig område. Mål og planer blir ofte gode ønsker fordi lederne i praksis styres av det aktuelle politiske fokus som igjen ofte er mediestyrt. Som en informant fremhever;

”Med mye trykk og mange oppgaver og kanskje ikke nok ressurser blir det lite tid til planlegging. Da er det litt sånn at det blir litt sånn dag til dag tilnærming. Det tror jeg avdelingen kanskje har fått føle litt på. At dagene våre preges av oppslag på østlandsmeldingen og sånn. Man har på en måte lagt noen gode planer for når man skal gjøre ting, men så kommer det en sak i media. Så det du har planlagt å gjøre den dagen, må du gjøre i morgen eller om en uke.”

Lederutvikling. Under lederutvikling mener man her hvordan informantene selv synes at de utvikles som ledere. Det de trekker frem som viktige elementer i sin egen utvikling er; diverse lederkurs, både eksterne og interne, deltakelse i mentorprogram og bruk av coaching. Som et eksempel sier en av informantene følgende om lederkurs;

”Jeg synes jeg fikk litt ut av det lederutviklingskurset. Nå var jeg veldig i tvil om jeg skulle være med ”å gud hva kan jeg lære nå, har gjort det så mange ganger før”, men det var fint, det synes jeg det var. Noe plukker man sikkert opp hver gang, men uansett så har man godt av å få sanne ”remindere” at du på en måte ” å ja, det har jeg ikke hatt fokus på en stund, det var kjekt.” Så er det noe med å tro at man ikke er utlært. Jeg tror alltid man trenger å gjøre egen refleksjon men også få andres kommentarer. Så hvis man på en måte tror at man er ferdig så tror jeg man skal begynne å tenke seg om.”

En informant sier følgende om sin erfaring med coaching;

”Så benytter jeg meg av et coaching tilbud vi har. Det er også en god mulighet til å videreutvikle og kanskje sette seg ned og tenke gjennom ”hva er det egentlig jeg driver på med om dagen, hva er det jeg gjør og ikke gjør så bra.” Jeg synes det er et pustehull og en slags bevisstgjøring.”

I tillegg synes mange ledere at de får hjelp til å utvikle seg som leder ved strukturerte tilbakemeldinger gjennom 360 graders lederevaluering og arbeidsmiljøundersøkelser. De mener også at de får utbytte av de tilbakemeldingene de får fra medarbeidere, side og overordnede. Som en informant trekker frem:

”Det jeg tror er viktigst er den daglige dialogen, ha en åpenhet i det daglige arbeidet sånn at

en får tilbakemeldinger fra avdelingen underveis hvis det er ting som en bør justere seg på eller bli bedre på. Bruke medarbeidernes samtaler aktivt som et instrument til å få tilbakemeldinger også på hvordan en oppleves og fungerer som leder.”

Lederstil. De fleste informanter gir uttrykk for at de tilstreber en lite autoritær lederstil hvor de ønsker å være coach mer enn en sjef.

”Vi er en kunnskapsbedrift med veldig mange kompetente medarbeidere og på en måte ta den enkeltes kompetanse på alvor, og lede gjennom coaching, gjennom tilbakemeldinger og gjennom diskusjon og på en måte litt sånn faglig veileder heller enn den mer gammeldagse ledermodellen med å være autoritær i ordre og beskjeder.”

For enkelte ender dette coachende forsøket opp med at de som leder virker utydelige. Lederne opplever vanskeligheter med å stille tydelige krav til sine medarbeidere og ender ofte opp med å gjøre ting selv som egentlig burde vært gjort av medarbeidere. Som en informant trekker frem;

”Også burde jeg være mer ja tydeligere på å si at sånn vil jeg ha det i stedet for og noen ganger si ”nei søren, det var ikke godt nok, men da fikser jeg litt på det selv i dag”. Og det er jo egentlig veldig dumt for da lærer jo ingen andre noe av det heller. Jeg tror de fleste ledere i Norge har en sånn ikke autoritær stil, for det er liksom et mål, et ideal å ikke være autoritær. Så blir vi kanskje i overkant snille av og til, det er litt sånn misforståelse ikke sant, vi sier kanskje ikke tydelig nok fra også glatter bare litt sånn over. Men jeg tror de fleste ledere er litt sånn at de prøver å glatte litt sånn over. Og noen ganger hadde det kanskje vært bedre å si, ”hør her, dette er et problem.”

Konflikter. Enkelte informanter trekker frem konflikter som den negative siden av jobben de kvier seg for å gå inn i. Konflikter betegnes også som svært tidskrevende og vanskelig. Som en informant fremhever;

”Og så har jeg hatt en del vanskelige personalsaker opp gjennom årene da, med konflikter og sånne ting. Nå er jeg jo så heldig at det ikke har vært det på en god stund, men en sånn arbeidskonflikt, det er ekstremt krevende, tar veldig mye tid og er veldig vanskelig.”

Kampen for å holde på dyktige medarbeidere. Mange informanter fremhever at som leder i staten har man begrensede virkemidler i forbindelse med avlønning. Det de fremhever som viktig for å holde på de beste medarbeiderne er å tilføye dem stadig nye, spennene og faglig interessante oppgaver. Som en informant trekker frem;

”Det er veldig stor forskjell på nå og da jeg begynte å jobbe altså i 80. Vi var mye mer stabile som arbeidskraft. Det skulle liksom mye mer til før du sluttet å arbeide hos oss. Mens de flinkeste medarbeiderne vi har nå, det er nesten sånn at jeg innimellom tenker; ”nå er den og den ferdig med det prosjektet på tre måneder, hva er det neste spennende vi skal gi den personen.” Fordi det er personer som jeg vet at folk vil ha, enten i andre avdelinger eller i andre departementer. Det som trigger de fleste medarbeidere det er jo spennende oppgaver.

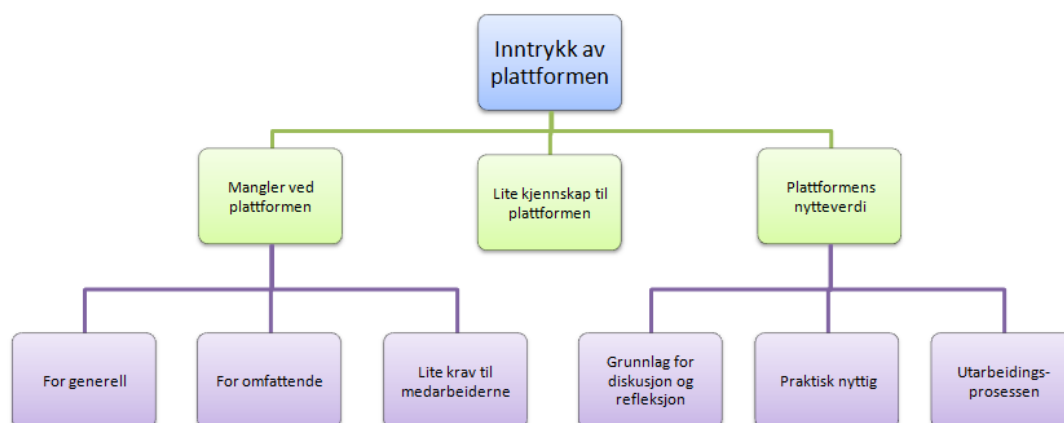
Ikke minst de flinkeste, da må vi tenke jobbutvikling, jobbinnhold hele tiden. Hvis ikke så tar de hodet sitt og går, og g det ligger så innmari mye oppe i det hodet som vi gjerne vil beholde.”

Del 2: Stegene i analysen.

I analyseprosessen av dette datamaterialet kom man først frem til fem tema (se appendiks 5) hvor store deler av datamaterialet var utelatt. Etter hvert så man det nødvendig å slå sammen enkelte temaer og to temaer ble delt inn i ulike undertemaer. På denne måten fikk man bredere tema og man kunne ta med større deler av datamaterialet. Etter å ha slått sammen enkelte temaer ble det også mindre overlapp mellom de enkelte temaer. Dette gjorde at man fikk bedre struktur og man fikk mer oversikt. Betraktninger rundt denne analyseprosessen vil kommenteres ved begrensninger ved studie.

Inntrykket av plattformen.

Gjennom analysen av datamaterialet kom man frem til tre tema som belyser ledernes inntrykk av Plattformen; lite kjennskap til Plattformen, mangler ved Plattformen og Plattformens nytteverdi. Temaene ”mangler ved Plattformen” og ”Plattformens nytteverdi” er hver for seg underlagt tre undertemaer. Se figur 2.



Lite kjennskap til Plattformen. Enkelte informanter hadde lite eller ingen kjennskap

til Plattformen. Som en informant uttrykte;

”For å være helt ærlig har jeg sett at den har ligget her som en brosjyre men jeg kan ikke huske om jeg har lest i den eller ikke, kan ikke huske hva som står der. Så der må jeg beklage at jeg kan ikke si så veldig mye om den.”

Mangler ved Plattformen. Flere informanter fremhevet ulike mangler ved Plattformen.

For generell. Noen av informantene synes Plattformen var for generell og overordnet.

Som en informant fremhevet;

”Jeg synes det er et fint dokument, godt dokument, veldig velformulert, absolutt et grundig og fint dokument men jeg synes svakheten ved den, hvis jeg skal si det, er at det blir veldig overordnet, generelt og litt omfattende og burde vært kortere, mener jeg.”

Enkelte informanter savnet direkte råd om hvordan ledere i staten kan løse vanskelige samtaler og konflikter.

”Hvordan skal vi opptre når vi faktisk må stille krav, eller hvis ikke medarbeiderne gjør det de lover (latter) eller kvaliteten på det de (...) hva gjør vi da? For det er jo ofte det som, hvis du snakker med ledere på to mans hånd om det de synes er vanskelig så er det ofte dette med; hvordan skal du få...Ja eller de vanskelige samtalene da for å si det sånn, hvordan håndterer du de vanskelige samtalene, personalkonflikter?”

En informant savnet råd om hvordan de kunne motivere medarbeidere og drive medarbeiderutvikling;

”Det å være leder det er noe mer, man kunne godt ønsket seg en, og det står mye om det i andre offentlige dokumenter, (...) men man trenger i tillegg noe som går mer på det å drive motivasjon, utvikle medarbeidere, alt det som også er et ledelsesmessig håndverk, det står noe om arbeidsmiljøet og at man skal ta vare på medarbeidere og sånn, men man trenger mer en enn verdi (...) Det blir mye av en verdiplattform og man trenger noe i tillegg.”

En informant trakk frem at Plattformen ikke var operasjonaliserbar.

Det er ganske(..)selv om det alltid kan være nyttig å sette ned noen overordnede prinsipper for ledelse i staten generelt, og noen verdigrunnlag og sånne ting men mye av det er ganske selvfølgelig for de fleste her og som sagt, ikke presist og operasjonaliserbart nok da.”

For omfattende. En informant trekker frem at Plattformen ikke er presis nok og at den rett og slett er for omfattende slik at den i praksis ikke blir lest.

”Jeg tror det hadde vært bedre hvis det hadde litt mer kortfattet, litt mer spissformulert. Og her er det alt fra i forhold til tillitsvalgt og nei, det er veldig mye og de som leder i staten(..)det de ikke har for mye av er tid. Og de hater å lese for mye dokumenter som de absolutt ikke må lese. Så når man da lager et stort dokument, så blir det til at folk antagelig ikke leser det, er jeg redd.”

Lite krav til medarbeidere. Det var også flere informanter som fremhevet at

Plattformen stiller for lite krav til medarbeiderne. Enkelte hevdet her at det er for lite fokus på ledernes styringsrett i Plattformen.

”Det som manglet litt var egentlig hvilke krav stiller du til...Altså hvordan skal en tilrettelegge for sine arbeidstagere var fokuset. Og det som manglet var litt...Hva er kravet som arbeidstagerne må stille til seg selv? Eller hva er kravene en kan stille? Det ble veldig fokus på tilrettelegging og ikke nødvendigvis hvilke krav kan vi stille til folk.”

Plattformens nytteverdi. Mange informanter anså Plattformen som svært nyttig. Som en informant påpekte;

”Jeg syns Plattformen er(..)jeg syns den er god, den er typisk(..)jeg hørte en forelesning som mente at den er typisk norsk. Den er typisk sånn leder som buddygreie. Ekstremt(..)veldig tydelig på dette med ledelse som coaching, delegerende, ansvarliggjørende, fokus på medarbeiderutvikling og sånne ting. Det er(..)det er veldig bra, det er bra at det tydeliggjøres. Det er ikke sånn at det er opplagt for en leder i staten.”

Grunnlag for refleksjon og diskusjon. Flere fremhevet at Plattformen bidrar til refleksjon og diskusjon;

”Jeg syns det med spørsmålene som ligger der for refleksjon, det syns jeg er en bra ting med Plattformen. At det ikke bare er sånne mer eller mindre retningslinjer men også rom for refleksjon gjennom de spørsmålene som ligger der, det syns jeg er bra.”

Praktisk nyttig. Videre fremhevet enkelte informanter at Plattformen kan brukes ved både leder og medarbeiderutvikling, samt ved rekruttering.

”Det er et verktøy som vi kan bruke i mange forskjellige settinger. For meg som jobber med lederutvikling blant annet bruker jeg det dokumentet inn i lederavtalene våre. Når vi jobber med lederutviklingstiltak så går det an å bruke det. Altså den har jo oppgaver, refleksjonsoppgaver og sånn noe som kan brukes. Den kan også brukes til rekruttering.”

Utarbeidingsprosess. Enkelte informanter fremhever at selve prosessen med å lage Plattformen var svært nyttig.

”Det er nyttig den prosessen med det å lage det. For da har man ofte mange runder og diskusjoner på hvordan ting bør være.”

Her må det imidlertid påpekes at ikke alle informantene var med i denne prosessen.

Diskusjon

Oppsummering av resultat.

I dette studiet har man undersøkt forholdet mellom ledernes refleksjoner rundt ledelse og det Plattformen fremhever at statlig ledelse bør være. På denne måten

kunne man se om det var et samsvar mellom hva ledere selv var opptatt av rundt ledelse og de prinsipper for ledelse som Plattformen fremhever. En innholdsanalyse av ledernes refleksjoner gav oss åtte ulike tema og her er noen hovedpunkt: De fleste ledere opplever stort tidspress i jobben hvor lederdelen av jobben blir prioritert vekk fremfor løpende saker. De fleste ledere har bred faglig bakgrunn og hevder det er en betingelse for å fungere godt som leder i en kunnskapsbedrift. Flere ledere hevder at de er svært dårlig på tilbakemelding og mange trekker frem at de gir medarbeidere stor grad av autonomi i utføring av arbeidet. Videre hevder mange ledere at planlegging er svært vanskelig og at de bruker for lite tid til dette. Lederne er opptatt av lederutvikling og de fleste tilstreber en lite autoritær lederstil. Flere ledere trekker frem at det å gi medarbeidere nye, spennende arbeidsoppgaver er det viktigste elementet for å holde på dyktig arbeidskraft.

Man ser her at det er en sammenheng mellom kategoriene tidspress, medarbeiderfokus og planlegging. Det at lederne opplever høyt tidspress på jobben fører til at de er dårlig på oppfølging og utvikling av medarbeiderne. Nødvendig tid til planlegging blir også ofte nedprioritert i forhold til daglige aktiviteter.

I dette studiet undersøkte man også hvilket inntrykk ledere i staten har av Plattformen. En innholdsanalyse gav følgende resultater: Enkelte ledere hadde ingen eller lite kjennskap til Plattformen. Videre fremhevet flere ledere mangler ved Plattformen hvor de blant annet synes den var for generell og overordnet. Flere savnet også råd om hvordan løse konflikter og motivere medarbeidere. Enkelte synes også at Plattformen stiller for lite krav til medarbeidere og at den er for lite operasjonell. Derimot var det flere som synes at Plattformen var svært nyttig ved at den bidrar til refleksjon og diskusjon rundt ledelse. Noen fremhevet her at de synes den var grei å bruke i forhold til lederutvikling og til rekruttering. Dette er et viktig poeng med tanke på at Plattformen selv trekker frem at den nettopp skal legges til grunn for arbeidet med lederutvikling i staten. Det var også flere som fremhevet at selve prosessen ved å lage Plattformen var svært nyttig.

Forholdet mellom ledernes refleksjoner og Plattformen.

Ved å sammenligne ledernes refleksjoner rundt ledelse og Plattformen ser man at de fleste ledere er bevisst på den delen av Plattformen som beskriver særpreget med statlig ledelse hvor den aktuelle politiske agendaen i stor grad setter dagsorden for

arbeidet deres. Med tanke på fokusområdet mål, resultater og brukerretning sier selv en stor del av informantene at de kommer til kort. De er ikke flink til å planlegge og strategiplaner og handlingsplaner blir ofte betraktet som ”gode ønsker” fordi hverdagen styres av det politikerne trenger, noe som igjen styres av media. Med tanke på brukerretning ser man at det er misforhold mellom det lederne selv trekker frem og det Plattformen fremhever. Informantene snakker nemlig lite om hvordan de jobber til det beste for brukerne/samfunnet. De snakker derimot mest om hvordan de jobber for å tilfredsstille stadig skiftende krav fra politiske ledelse og sine overordnede.

Plattformen trekker også frem at lederne må utnytte IKT i effektivisering av arbeidet. Med tanke på at kun en informant har nevnt IKT i intervjuene, kan man argumentere for at dette kanskje ikke er et prioritert område for lederne man intervjuet. Her ser man ett nytt misforhold mellom det lederne er opptatt av og det som Plattformen beskriver som viktig.

Fokusområdet samarbeid og samordning går ut på at ledere må fremme samarbeid med andre instanser både eksternt og internt. Lederne sier at de bruker mye tid på dette men at dette stort sett utøves ved omfattende møtevirksomhet både mellom etater i samme organisasjon og eksternt.

Ved fokusområdet kompetanse, læring og utvikling fremheves det at lederen skal sørge for delegering, personlig tilbakemelding, god dialog, faglig veiledning og utvikling, samt oppfølging av medarbeidere. Dette er lederne svært bevisst på og de bruker store deler av intervjuene til å snakke om dette. Mye av kommentarene går imidlertid på at de her føler at de kommer til kort. De mener selv at de bruker for lite tid til tilbakemeldinger og oppfølging. Der de faktisk gir uttrykk for at de gjør en tilskrekkelig innsats er ved den faglige oppfølgingen og veiledning relatert til den løpende saksbehandling.

Videre fremheves det i Plattformen at lederne skal legge til rette for eldre arbeidstakere, mangfold og kjønnsbalanse i bedriften. Dette er det ingen av informantene som nevner noe om, noe som kan indikere at lederne ikke er opptatt av disse områdene. På den annen side kan det også bety at dette er områder som de selv synes fungerer greit og derfor ikke legger vekt på i intervjuene. Plattformen trekker videre frem at ledere skal rekruttere og holde på kompetente medarbeidere. Lederne man intervjuet snakket lite om rekruttering. Derimot var det mange ledere som trakk frem viktigheten av å holde på dyktige ansatte hvor faglige utfordringer og spennende

oppgaver ble sett på som de viktigste innsatsfaktorer.

Ved fokusområde medbestemmelse og medvirkning er det kun en informant som nevner medvirkning. Her kan det være nærliggende å tro at en årsak til at dette er at medvirkning fra ansatte og samhandling med fagforening nærmest er en selvfølge for statlige ledere. Medbestemmelse blir derimot ofte trukket frem i intervjuene. Her er de opptatt av å ha en støttende og lite autoritær lederstil, samt gi medarbeidere stor grad av autonomi.

Plattformen fremhever videre ulike funksjoner ledere i staten har. Ledernes driftsfunksjoner går ut på at lederne skal etablere systemer for intern administrasjon, personlig forvaltning, økonomistyring og kvalitetssikring, herunder helse, miljø og sikkerhet. Det er ingen som har nevnt noe om disse funksjonene i intervjuene noe som representerer et nytt misforhold mellom Plattformen og det lederne selv er opptatt av. En mulig forklaring kan være at det er egne personer eller avdelinger som har ansvaret for dette og at lederne av den grunn ikke anser dette som en del av sitt ansvarsområde.

Videre fremhever Plattformen at ledere må etablere gode relasjoner til andre både internt og eksternt. Svært få av lederne snakker om eksterne relasjoner. De er derimot svært opptatt av gode relasjoner både til sideordnet og overordnet hvor mye av deres tid brukes på møter og samlinger. Når det gjelder egne medarbeidere bruker de mindre tid til relasjonsbygging enn det de selv hevder at de ønsker.

Plattformen trekker videre frem at ledere skal bidra til å forebygge og dempe konflikter. Lederne snakker mye om løsning av konflikter men snakker derimot svært lite om forebygging. I Plattformen står det også at ledere er ansvarlig for formidling av informasjon og kommunikasjon. Svært få ledere har nevnt kommunikasjon i intervjuene. Lederne bruker derimot mye tid på å holde egne medarbeidere informert.

Lederne snakker mye om deres egen lederutvikling i intervjuene. Det de trekker frem som viktige elementer her er diverse lederkurs, mentorprogram, coaching, samt tilbakemeldinger gjennom 360 graders lederevaluering, arbeidsmiljøundersøkelser og medarbeidere. Lederutvikling er altså noe som etterlyses av ledere men kommenteres derimot ikke av Plattformen. Plattformen har derimot mer fokus på medarbeiderutvikling.

Man ser her at selv om det finnes noen misforhold er det generelt en stor sammenheng mellom ledernes refleksjoner rundt ledelse og de prinsipper for ledelse

som Plattformen fremhever. Imidlertid kan man her trekke frem et viktig poeng: Mens Plattformen beskriver hele bredden rundt lederens ansvar og oppgaver i staten, bruker lederne i dette studiet veldig stor del av sin tid og innsats på kun en liten del av dette spekteret, nemlig på faglig oppfølging og styring av den daglige driften. Veldig mye energi går altså med på å reagere på daglige hendelser og ikke på mer langsiktige oppgaver eller medarbeider oppfølging og utvikling. Med andre ord kan man si at mesteparten av ledernes tid går altså kun med til en begrenset del av det Plattformen beskriver.

Inntrykk av Plattformen.

Når man ser på hvilket inntrykk lederne i staten har av Plattformen, kom man frem til to hovedfunn; flere ledere har ingen eller lite kjennskap til Plattformen og enkelte ser både mangler og nytten av Plattformen. Det kan her være rimelig å plassere lederne inn i to grupper. En av gruppene har satt seg inn i Plattformen enten ved at de selv har vært med å utvikle den eller ved at de har jobbet med Plattformen i egen ledergruppe eller i forbindelse med lederutvikling. Disse lederne har hovedsakelig dratt nytte av Plattformen selv om enkelte fremhever mangler ved den. Den andre gruppen av ledere har derimot ikke brukt tid på å sette seg inn i Plattformen, hverken selv eller i samarbeid med andre. De har med andre ord ikke vært med på en organisert gjennomgåing av Plattformen. Dette har ført til at disse lederne har alt fra dårlig til ingen kjennskap til Plattformen. Av den grunn har de også hatt liten eller ingen nytte av den.

Sammenheng mellom ledernes refleksjoner og inntrykk av Plattformen.

Man kan her se en del sammenhenger mellom ledernes refleksjoner rundt egen ledelse og ledernes inntrykk av Plattformen. For å holde på dyktige medarbeidere fremhever flere ledere at det er viktig å drive frem og motivere medarbeiderne med spennende oppgaver. Dette er noe Plattformen ikke har redegjort for og en informant uttrykker at han/hun savnet konkrete råd med hensyn til dette. Flere informanter trekker frem at de opplever konflikter som svært vanskelig og at de er dårlige til å gi negative tilbakemeldinger til sine medarbeidere. Ved inntrykket av Plattformen er det enkelte informanter som savner konkrete råd om hvordan ledere kan løse konflikter og vanskelige samtaler. Under temaet lederstil fremhever flere ledere at det er

vanskelig å stille tydelige krav til medarbeiderne. Dette er igjen noe enkelte informanter trekker frem som mangler ved Plattformen hvor de fremhever at Plattformen generelt stiller for lite krav til medarbeiderne. Det er altså en sammenheng mellom enkelte utfordringer lederne fremhever når de snakker om egen ledelse, og det inntrykket de har av Plattformen.

Generell diskusjon. (Praktiske implikasjoner).

Med basis i denne studien kan man gi en rekke råd til videreutvikling av Plattformen. Selv om man kan argumentere for at det som står i Plattformen er riktig, er det svært mange ledere som finner den for generell og overordnet. Enkelte ledere i staten har liten eller ingen kjennskap til Plattformen. Dette er en klar indikasjon på at den ikke har blitt godt nok implementert. Når regjeringen skal bruke ressurser på å lage en slik Plattform kan det også legges mer arbeid i implementering og forankring av denne. Det kan her legges til rette for trening og kurs av Plattformen hvor den enkelte leder kan få en gjennomgang av Plattformen. I tillegg kan det stilles krav til de enkelte ledergrupper om å sette av tid til å diskutere Plattformen. Her kan de komme frem til hva Plattformen betyr for den enkelte leder og hvordan den skal brukes i den enkelte virksomhet. Videre kan Plattformen bli mer tydelig på hvilke krav og forventninger ledere kan ha ovenfor sine medarbeidere, siden dette var noe som ble etterspurt av enkelte ledere i intervjuet. Plattformen kan også fremheve hvordan lederutvikling skal foregå i staten med tanke på at dette ser ut til å være et viktig tema for de lederne man intervjuet.

Plattformen forskriver at det er viktig med mål og planlegging. Dette er imidlertid et område lederne selv fremhever at de er dårlige til hvor mål og planer nedprioriteres til fordel for det aktuelle politiske fokus. Her kan Plattformen gjøres mer operasjonell slik at lederne kan få hjelp til å arbeide strukturert og langsiktig. Videre fremhever mange ledere at oppfølging og utvikling av medarbeidere er områder som de er dårlige til å gjennomføre i praksis. Her kan Plattformen gjøres bedre ved og igjen gjøres mer operasjonell. Staten kan imidlertid også sette inn ressurser slik at lederne i staten får hjelp til å utvikle denne delen av lederrollen.

Ved videreutvikling av Plattformen er det altså to hovedpoeng som må fremheves; Plattformen kan gjøres mer operasjonell på enkelte områder, og det kan legges mer arbeid i implementering og forankring av denne. Slik kan lederne få mer

praktisk nytte av Plattformen.

Begrensninger ved studie.

I denne studien er det primært to typer metodiske utfordringer. Det ene er utfordringer knyttet til intervju og datainnsamling, mens det andre er utfordringer knyttet til analysearbeidet. Disse vil belyses i det følgende:

Metodiske betraktninger (intervju).

I dette studiet ble det benyttet semi-strukturerte intervju for å undersøke ledelse i offentlig sektor. Man benyttet intervju som metode siden intervju vil gi mer informasjon enn et predefinert spørreskjema. Ved å benytte et åpent SWOT format kunne deltakerne selv reflektere fritt rundt temaet ledelse uten å bli påvirket av predefinerte kategorier. Imidlertid er det også ulike begrensninger ved å benytte intervju som metode. Det kan her tenkes at deltakerne under intervjuet gav et idealistisk syn på seg selv som leder hvor de ønsket å fremstille seg selv i et godt lys. De kan også ha gitt svar de selv anså som sosialt akseptable. Det må imidlertid fremheves her at dette problemet som i forskningen kalles ”sosial ønskelig respons”, er et problem i kvantitativ forskning så vel som i kvalitativ forskning.

Deltakerne kan videre ha blitt påvirket av intervjueren i intervjusituasjonen både ved intervjuerens kroppsspråk og ved de oppfølgingsspørsmålene intervjueren stilte. Med tanke på at de lederne man intervjuet var høyt utdannede ledere, kan det også tenkes at deres refleksjoner rundt ledelse kan være påvirket av det litteraturen fremstiller som god og dårlig ledelse.

En annen begrensning ved studie er at man ikke innhentet andre demografiske variabler enn informantenes kjønn, da dette ikke ble sett på som relevant i studiet. Alder er et eksempel på en demografisk variabel som ikke ble innhentet. Dette kan betraktes som en svakhet ved studie siden eldre arbeidstakere blant annet har vist seg å være mer tilfredse i jobben enn yngre arbeidstakere. Ved å behandle alle informanter som en gruppe hadde man ikke mulighet til å undersøke hvilken effekt slike variabler hadde på de ulike funn i analysen.

Metodiske betraktninger (analyse).

Selv om kriteriene for reliabilitet, generaliserbarhet og validitet ikke kan overføres direkte fra kvantitativ til kvalitativ forskning, bør man likevel ta med noen metodiske betraktninger (Kvale, 2008).

Reliabilitet referer til forskningsresultatene konsistens og repliserbarhet. Andenæs (2000) hevder at dette er et vanskelig krav i kvalitativ forskning siden intervjueren vil justere seg etter hver informant, noe som gjør at gjennomførelsen av intervjuet blir forskjellig fra gang til gang. Informantenes omgivelser og opplevelser vil også hele tiden forandre seg. Likevel bør det her fremheves at betingelsene for intervjuet i dette studiet ble holdt så likt som mulig ved at intervjuene ble utført i de samme omgivelsene. Intervjuene ble også holdt innenfor samme tidsramme og en intervjuguide ble benyttet. I tillegg ble det før intervjuene gjennomført intervjutrening og et pilotintervju. Man har gjennom disse tiltakene søkt å sikre reliabiliteten i denne studien.

Ifølge Ryen (2002) er forskerens bidrag til reliabilitet i kvalitativ forskning å la ulike forskere analysere samme materialet for så å foreta en sammenligning. Videre trekkes det frem å ta intervju opp på bånd og at forskeren må redegjøre for prosedyren ved datainnsamlingen og presentere større utdrag fra data. I denne studien ble det ikke brukt en ekstern forsker ved tolkning av analysen, noe som er en trussel mot de funn som er gjort. Et alternativ eller supplement til bruken av flere tolkere av analysen er derimot at forskeren presenterer eksempler fra materialet som tolkes og eksplisitt forklarer de ulike trinnene i analyseprosessen (Kvale, 2008). I denne studien har man både benyttet lydopptaker, redegjort for prosedyrene ved intervjuene og de ulike trinnene i analyseprosessen. Videre er eksempler fra datamaterialet representert.

Generalisering referer til om resultatene i en studie kan overføres til andre enn de som utforskes. Selve begrepet generalisering er hentet fra den kvantitative forskningstradisjonen, og en tenker her lett i retning av store utvalg (Dalen, 2004). Her kan man spørre seg om hvor mye man i denne studien kan generalisere med et utvalg på 40 informanter. Thagaard (2003) fremhever derimot at helhetsperspektivet som preger kvalitativ forskning gjør at en kan anse enkeltstående tilfeller i en studie som et uttrykk for en større helhet. Det kan imidlertid argumenteres for at generalisering ikke er et suksesskriterium for denne studien, siden dette er en pilotstudie som representerer en tidlig teoretisk modell som må følges opp av andre.

Lund (2005) viser til at validitet handler om de fortolkninger man gjør av data og forskningsresultater. Han fremhever derimot at validitet ikke er bestemt av forskeren på en objektiv måte i forhold til spesifikke regler, men subjektivt etter til dels uklare standarder i et bestemt forskningsfelt, og på bakgrunn av forskerens kunnskap innenfor det feltet. I dette studiet har man derfor vært bevisst på å synliggjøre prosessen ved datainnsamling og analyse slik at leseren får et innsyn i hele forskningsprosessen og dermed også en forståelse for de fortolkninger som er gjort. Ved analysen av det første datamaterialet ble det beskrevet hvordan man igjennom analyseprosessen kom frem til den endelige modellen. Her justerte man de ulike tema ved å endre på abstraksjonsnivået i modellen og ved å endre på definisjonene til de ulike tema. Gjennom analyseprosessen ble enkelte tema slått sammen til ett enkelt tema. Dette førte til at man fikk et mindre antall tema og en mindre overlapping mellom de ulike tema. Ved å justere på temaene endte man også opp med bredere tema og man kunne ta med en større del av datamaterialet. Som et eksempel på en justering ble temaene feedback, tilgjengelighet, oppfølging, autonomi og medvirkning slått sammen til ett enkelt tema ved navn medarbeiderfokus. Kategoriene/temaene i den endelige modellen ble som tidligere nevnt ikke ensartet verken i forhold til innhold eller type kategori. Med tanke på kategoriens innhold ser man at kategoriene medarbeiderfokus, planlegging og konflikter beskriver lederferdigheter. Fag er derimot en beskrivelse av en grunnleggende kompetanse. Videre er kategoriene tidspress, lederstil og kampen for å holde på dyktige medarbeidere beskrivelser av en tilstand. Lederutvikling er videre en beskrivelse av systematiske tiltak rettet mot ledere for å oppnå endret atferd. Det å få en modell med konsekvente kategorier rundt ledelse var imidlertid heller ikke intensjonen i denne studien da man var mer oppatt av å la lederne snakke fritt om ledelse, samt å synliggjøre en overordnet systematikk i de tankene folk gjør seg.

Man har også vært oppatt av å synliggjøre prosessen ved analysen av det andre datamaterialet som gikk på ledernes inntrykk av Plattformen. I denne analysen kom man først frem til fem tema. For å få mest mulig med av datamaterialet justerte man her de ulike temaer ved å slå de sammen. Denne justeringen førte til at man fikk bredere tema og det ble mindre overlapping mellom de ulike tema. Man fikk videre et mindre antall tema og to temaer ble delt inn i undertemaer. På første nivå i den endelige modellen fikk man tre hovedtema, hvor to av disse hadde tre undertemaer på

neste nivå i modellen. I forhold til temaenes innhold beskriver temaene ”mangler ved Plattformen” og ”Plattformens nytteverdi” funksjoner av Plattformen. Temaet ”lite kjennskap til Plattformen” beskriver derimot brukernes tilstand.

Vurdering av validiteten i denne studien vil knyttes til antall kategorier og hva kategoriene består av. Man har i denne studien prøvd å redegjøre for dette så godt som mulig, men vurdering av validitet er imidlertid en metodisk utfordring i tematiske analyser.

Det må fremheves at dette studiet tilbyr en modell som avdekker ulike kategorier rundt ledelse. Modellen er derimot *ikke* ment som en modell for generell refleksjon rundt ledelse. Man ser videre at kategoriene i modellen har en tendens til å overlape hverandre. En mulig forklaring på dette kan være at kategoriene ikke er godt nok definert. På grunn av ressurser og primisser for masteroppgaven hadde en ikke mulighet til en grundig kartlegging av kategoriene. Man hadde med andre ord ikke mulighet til å se nærmere på strukturen og sammenhengen mellom dem. Dette har imidlertid heller ikke vært intensjonen i denne studien.

Forslag til videre forskning.

Dette studiet kan betraktes som en forstudie der man har kommet frem til ulike kategorier rundt ledelse som kan benyttes som et utgangspunkt for videre forskning. Som tidligere nevnt har man i denne studien ikke hatt mulighet til å se nærmere på hvordan de ulike kategoriene henger sammen. Dette er imidlertid noe som kan følges opp av andre i ettertid. Ved å la andre forskere gjøre tilsvarende analysemetodikk på samme datamateriale vil man kunne se om resultatene er de samme. Dersom de kommer frem til en tilsvarende modell vil det kunne gi et grunnlag for å validere modellen i dette studiet.

Det ble i denne studien som sagt ikke benyttet en ekstern forsker ved tolkning av analysen, noe som kan være en trussel mot de funn som er gjort. Ved oppfølging av denne studien kan det være nyttig å utføre forskningen sammen med en annen eller ved å trekke inn en forskerkollega i enkelte faser av forskningsprosessen (Dalen, 2004).

I dette studiet ble det kun benyttet en kvalitativ tilnærming for å studere ledelse. Det ville imidlertid også vært interessant å benytte et spørreskjema for å se på sammenhengen mellom kvalitative og kvantitative funn. Det kan være nyttig å

kombinere kvalitative og kvantitative metoder i ledelsesforskning for å få forskjellige perspektiv på ledelse (Hunter et al., 2007). Bryman (2004) fremhever at det er nyttig med en slik kombinasjon i ledelsesforskning siden det ofte er vanskelig å generalisere funn fra kvalitative studier. Det vil også være interessant å se på sammenhengen mellom Plattform for ledelse i staten og etablerte teorier om ledelse generelt. En sentral utfordring her er at man i forhold til ledelse i norsk offentlig sektor har ingen etablert teori og heller ingen gode spørreskjema tilgjengelig. De ledelses teorier og spørreskjema som brukes er derimot stort sett amerikanske hvor forskjellene mellom privat og offentlig sektor kan være mindre enn i andre land. Som tidligere nevnt er det generelt i internasjonal forskning funnet forskjeller mellom disse sektorene. Dersom man i fremtidige studier skal se på sammenhengen mellom Plattformen og etablerte teorier om ledelse vil en sentral utfordring være skille mellom offentlig og privat sektor. Det er viktig å ta med konteksten i fremtidig forskning på ledelse, da konteksten kan være årsak til de store variasjoner i forskningsresultater.

Konklusjon

I denne studien har man undersøkt forholdet mellom ledernes refleksjoner rundt ledelse og de prinsipper for ledelse som Plattformen fremhever. Resultatene viser at selv om det er enkelte misforhold, er det generelt en stor sammenheng mellom ledernes refleksjoner og det Plattformen fremhever at statlig ledelse bør være. Imidlertid fant man at lederne i dette studiet bruker mesteparten av sin tid på kun en begrenset del av det Plattformen beskriver, nemlig på faglig oppfølging og styring av den daglige driften. Mye tid brukes altså på daglige hendelser og ikke på mer langsiktige oppgaver eller medarbeideroppfølging.

Når man undersøkte hvilket inntrykk lederne i staten har av Plattformen, kom man frem til to hovedfunn; enkelte ledere ser både mangler og nytten av Plattformen og flere ledere har lite eller ingen kjennskap til Plattformen. Dette er en klar indikasjon på at Plattformen ikke har blitt godt nok implementert. Ved videreutvikling av Plattformen kan den gjøres mer operasjonell på enkelte områder og det kan legges ned mer arbeid i implementering og forankring av denne. På denne måten kan lederne få mer praktisk nytte av Plattformen. Dette kan også føre til at flere ledere i staten i

større grad utøver sin ledelse slik som Plattformen forskriver.

I denne studien ble det benyttet en induktiv metode hvor styrker og svakheter ved denne metoden ble diskutert.

Referanser.

- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 0022-2380.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.
- Andenæs, A. (2000). Generalisering: Om ringvirkninger og gjenbruk av resultater fra en kvalitativ undersøkelse. I: Haavind, H (red.) *Kjønn og fortolkende metode. Metodiske muligheter i kvalitativ forskning* (287-320). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Andersen, M.A. (2008). The Scandinavian Model – prospects and challenges. *International Tax and Public Finance*, 15(1): 45-66.
- Arbeidsmiljøloven (2006). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Lov nr. 2005-06-17-62.
Hentet fra <http://www.lovdatabasen.no/all/tl-20050617-062-004.html#4-2>.
- Baldwin, J.N. (1991). Public versus Private Employees, Debunking Stereotypes. *Review of Public Personnel Administration*, 11(1-2): 1-27.
- Baldwin, J.N. (1987). Public versus private: Not that different, not that consequential. *Public Personnel Management*, 16, 181-193.
- Banister, P., Burman, E., Parker, I., Taylor, M., & Tindall, C. (1994). *Qualitative methods in psychology. A research guide*. Buckingham: Open University Press.
- Boyne, G.A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies* 39(1).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analyses in psychology. *Qualitative research in Psychology*, 3, 77-101.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciate review. *The Leadership Quarterly*, 15, 729-769.
- Buelens, M., & Van der Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67, 65-75
- Clark, C., & Milne, R. (2001). National evaluation of the PEACE Investigative Interviewing Course. Police Research Award Scheme, Report No: PRAS/149.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and

- Evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.
- Crewson, P. E. (1997). Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (4): 499-518.
- Dahlstrøm, C., & Lapuente, V. (2009). Explaining Cross-Country Differences in Performance-Related Pay in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20: 577-600.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dyson, R.G. (2004). Strategic development and SWOT analyses at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152 (3), 631-640.
- Fairholm, M.R. (2004) Different perspectives on the practice of leadership. *Public Administration Review*, 64 (5), 577-590. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2004.00405.x.
- Farid, M.I. (1997). Job Characteristics, Leadership, and Organizational Commitment as Percieved by Managers in the Egyptian Public and Private Sectors. *Academy og Strategic and Organizational Leadership Journal*. 1(1): 20-31.
- Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic planning: still going strong? *Long Range Planning*, 32(1): 107-116.
- Hagen, I.M., & Trygstad, S. (2007). *Ledelse og samarbeid i staten* (FAFO 2007:15). ISBN publication No. 82-7422-580-5. Hentet fra <http://www.faf.no/pub/rapp/20015/index.htm>.
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, T., Flakke E., Larsen A-K., Lone J.A., Bjørkli, C. A., & Bjørklund, R.A. (2009). On the validity of M-SWOT for innovation climate development. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1(1), 3-11.
- Hoff, T., Straumsheim, P., Bjørkli, C.A., & Bjørklund, R.A. (2009). An External Validation of Two Psychosocial Work Environment Surveys – A SWOT Approach. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*. *Psykologisk Institutt, Oslo*. Vol 1, No 1.
- Hooijberg, R., & Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models. An Examination of Leadership in a Private

- and Public Sector Organization. *Administration & Society*, 33(4): 403-431.
- Houston, D.J. (2000). Public Service Motivation: A Multilevel Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4): 713-27.
- Hovedavtalen (2009). Hovedavtalen i staten.
Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/lover-og-regler/reglement/2006/hovedavtalen-i-staten.html?id=449042>.
- Hunter, T.S., Bedell-Avers, E.K., & Mumford, D.M. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18:435-446.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2): 386-408.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kvale, S. (2008). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lund, T. (2005). The Qualitative-Quantitative Distinction: Some comments. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 49(2), 115-132.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Moon, M.J. (2000). Organizational Commitment revisited in Public Management: Motivation, Organizational Culture and Managerial level. *Public Performance and Management Review*. 24(2): 177-94.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park: Sage.
- Plattform for ledelse i staten (2008).
Hentet fra
http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/rapporter_planer/planer/2008/plattform-for-ledelse-i-staten.html?id=526203
- Rainey, H.G. (1983). Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals and Individual Roles. *Administration and Society*, 15(2): 207-42.
- Rainey, H.G. (1991). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainey, H.G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of A Priori. *Journal of Public Administration*

- Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervju: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Simon, H.A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives* 5(2), 25-44.
- Starbuck, W.H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms, *Journal of Management Studies*, 29 (6).
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Willem, A. & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 581-606. DOI: 10.1093/jopart/mu1021.
- Willig, C. (2001). *Introducing qualitative research in psychology*. Adventures in theory and method. UK: Open University Press.

Appendiks 1.

Intervjuguide: Om ledelse i staten

Hensikten med dette studiet er å samle inn data om hvilke synspunkter ledere i staten har om ledelse. Deltagelse til denne undersøkelsen er frivillig og det er mulig å trekke seg underveis skulle man ønske det. Erfaringsvis tar intervjuet ca en time. For at vi skal få med oss all informasjon vil intervjuet bli tatt opp med lydopptaker.

Opplysningene som fremkommer under intervjuet vil bli behandlet konfidensielt og lydopptakene slettes etter at intervjuet er transkribert. Det vil i masteroppgavene ikke være mulig å kjenne igjen synspunkter fra noen av de enkelte deltagerne i intervjuene. Datamaterialet vil kun være tilgjengelig for forskningsgruppen fra Universitet i Oslo.

Basert på SWOT-formatet vil intervjuet fokusere på styrker, svakheter, muligheter og trusler knyttet til ledelse i staten. Informanten vil bli oppfordret til å reflektere over sin egen erfaring med ledelse. Intervjuet består av fire hovedspørsmål:

1. *Styrker:* Hva synes du, du gjør bra som leder?
2. *Svakheter:* Hvilke svakheter ser du ved deg som leder ?
3. *Muligheter:* Hvilke muligheter ser du for å bli en bedre leder?
4. *Hindringer:* Hva tenker du kan gjøre det vanskelig for deg å være en god leder i fremtiden?

I tillegg til de fire hovedspørsmålene vil vi stille et oppfølgingsspørsmål knyttet til lederplattformen.

1. Hva slags inntrykk har du av lederplattformen?

Appendiks 2.

Referer til forespørsel om intervju utsendt den 19.10.09

Som et ledd i vår masteroppgave i organisasjonspsykologi ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo, ønsker vi å intervju deg om dine synspunkter om ledelse. Professor Roald Bjørklund er ansatt ved instituttet og er faglig ansvarlig for masteroppgaven vår sammen med to andre faglærere (Thomas Hoff og Cato Bjørkli).

Som nevnt i forespørselen kommer vi til å stille noen spørsmål om ledelse, hvor disse spørsmålene er bygd opp på grunnlag av SWOT – strategien.

- Hva syns du, du gjør bra som leder?
- Hvilke svakheter ser du ved deg som leder?
- Hvilke muligheter finnes det for at du kan bli en bedre leder?
- Hva tenker du kan gjøre det vanskelig for deg å være en god leder i fremtiden?

Hensikten med dette studiet er å samle inn data om hvilke synspunkter ledere i staten har om ledelse. Deltagelse til denne undersøkelsen er frivillig og det er mulig å trekke seg underveis skulle man ønske det. Erfaringsvis tar intervjuet ca en time.

For at vi skal få med oss all informasjon vil intervjuet bli tatt opp med lydopptaker. Opplysningene som fremkommer under intervjuet vil bli behandlet konfidensielt og lydopptakene slettes etter at intervjuet er transkribert.

Det vil i masteroppgavene ikke være mulig å kjenne igjen synspunkter fra noen av de enkelte deltagerne i intervjuene. Datamaterialet vil kun være tilgjengelig for forskningsgruppen fra Universitet i Oslo.

Hvis du ønsker å delta til intervju, gi gjerne en tilbakemelding om hvilket tidspunkt som passer best for deg.

Du kan kontakte meg på e-post: hette_birkeland@hotmail.com eller tlf 41740985.

Med vennlig hilsen

Henriette Birkeland

Gabelsgate 3

0272 Oslo

Appendiks 3.

Informert samtykke – intervju om ledelse i staten.

Som et ledd i vår masteroppgave i organisasjonspsykologi ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo, ønsker vi å intervjuere ledere i staten om synspunkter de har om ledelse. Professor Roald Bjørklund er ansatt ved instituttet og er faglig ansvarlig for masteroppgavene våre sammen med to andre faglærere (Thomas Hoff og Cato Bjørkli).

Vi kommer til å stille noen spørsmål om ledelse, hvor disse spørsmålene er bygd opp på grunnlag av SWOT – strategien.

- Hva synes du, du gjør bra som leder?
- Hvilke svakheter ser du ved deg som leder?
- Hvilke muligheter finnes det for at du kan bli en bedre leder?
- Hva tenker du kan gjøre det vanskelig å være en god leder i fremtiden?

Intervjuene og resultatbehandlingen følger faglige etiske retningslinjer. For at vi skal få med oss all informasjon blir intervjuene tatt opp med lydopptaker.

Alle opplysningene blir behandlet konfidensielt, og lydopptakene slettes i henhold til faglige retningslinjer for denne type informasjonsinnhenting. Det vil i masteroppgavene ikke være mulig å kjenne igjen synspunkter fra noen av de enkelte deltagerne i intervjuene.

Det er frivillig å delta og erfaringsvis tar intervjuet ca times tid, men tiden kan variere noe.

Dersom du aksepterer å være med på intervjuet under disse betingelsene ønsker vi at du skal undertegne nedenfor.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe Henriette(917 40 985), Simen(930 58 088)

eller Susanne(936 01 594), eller sende en e-post: hette_birkeland@hotmail.com,
Simengk@student.uio.no eller susanhag@student.uio.no

Med vennlig hilsen

Henriette Birkeland
Gabels Gate 3
0272 Oslo

Simen Gravli Knudsen
Jordstjerneveien 29 A
1283 Oslo

Susanne Hagem
Uelandsgate 61 F
0460 Oslo

Samtykkeerklæring:

Jeg er kjent med denne orienteringen om intervju i forbindelse med ledelse ved min arbeidsplass.

Signatur

Dato.....

Appendiks 4.

Første stadiet i analysen, del 1.



Appendiks 5.

Første stadiet i analysen, del 2.

