

## «Talenter i egne rekker»

Et casestudie av Vennesla kommunes  
lederrekruteringsprogram 2009- 2011

**Anita Ariansen Nakkestad og May-Lene Lunde Uberg**

**Veileder**

Dag Olaf Torjesen

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved  
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.  
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de  
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	0
Sammendrag .....	3
Forord.....	5
1.0 Innledning.....	1
1.1 Tema og problemstilling.....	1
1.2 Oppgavens struktur .....	2
2.0 Bakgrunn .....	3
2.1 Organisasjon og ledelse i et kommunalt perspektiv .....	3
2.2 Vennesla kommune.....	4
2.3 Internt lederrekrutteringsprogram i Vennesla kommune.....	5
3.0 Teoretisk rammeverk.....	7
3.1 Kommunen som kontekst, offentlig sektor i endring. ....	8
3.1.1 New Public Management.....	8
3.2 Bruk av lederrekrutteringsprogram som kompetanseheving.....	12
3.3 Strands rammeverk – Ledelse som ivaretagelse av et sett av ulike funksjoner .....	15
3.3.1 Integrasjon .....	18
3.3.2 Administrasjon .....	19
3.3.3 Produksjon.....	19
3.3.4 Entreprenørskap.....	20
4.0 Metode.....	20
4.1 Kvalitativ metode.....	20
4.2 Data.....	21
4.3 Utvalg .....	22
4.4 Metoderefleksjon .....	22
4.4.1 Å forske i egen organisasjon .....	25
5.0 Presentasjon av funn og drøfting.....	28
5.1. Presentasjon av funn og drøfting etter intervju med styringsgruppa.....	29
5.1.1 Funn og drøfting i forhold til utvelgelse: .....	29
5.1.2 Funn og drøfting i forhold til innhold i programmet.....	31
5.2 Drøfting og funn i forhold til integrasjon .....	32
5.2.1 Motivasjon: Drøfting i forhold til integrasjonsfunksjon .....	32
5.2.2 Fellesskap og trygghet: Drøfting i forhold til integrasjonsfunksjonen.....	34
5.2.3 Kulturbygging: drøfting i forhold til integrasjonsfunksjonen.....	37
5.3 Drøfting og funn i forhold til administratorfunksjonen .....	39
5.4 Drøfting og funn i forhold til produsentfunksjonen .....	42
5.5 Drøfting og funn i forhold til entreprenørfunksjonen.....	45
6.0 Sammendrag av funn og drøfting.....	47

7.0 Konklusjon.....	51
Litteraturliste.....	54
Vedlegg 1: Intervjuguide til styringsgruppa.....	56
Vedlegg 2: Intervjuguide til deltakerne .....	58

## Sammendrag

Norske kommuner har vært gjennom store organisatoriske endringer de siste tretti årene. Vennesla kommune var en av flere kommuner som i 2007 innførte resultatenhetsmodellen. Resultatenhetsmodellen har lagt opp til at rådmannens fullmakt innen personal-, økonomi, tjenesteutvikling, tjenesteyting og beslutninger av saker innen resultatenhetsens område er blitt delegert til resultatenhetsleder.

Enhetslederrollen er en sammensatt og krevende rolle. Enhetsleder har totalansvar for resultat og måloppnåelse.

I Vennesla kommune har rekruttering til enhetslederstillinger vist seg å være utfordrende. Administrasjonen i kommunen har vært av den oppfatning at det er mange dyktige folk blant kommunens ansatte og de har derfor valgt å satse på et internt lederrekrutteringsprogram for å rekruttere fra «egne» rekker og for å beholde eksisterende ledere. Bortsett fra visse kriterier var det åpent for de fleste i kommunen til å søke.

Vi ønsket å se nærmere på det interne lederrekrutteringsprogrammet. Tema for oppgaven er ledelse og internrekruttering. Vi ønsket svar på følgende problemstilling:

- *På hvilken måte har programmet bidratt til at deltakerne har fått bedre kompetanse og ferdigheter til å mestre rollen som leder i en resultatenhetskommune.*

For å svare på disse problemstillingene, har vi benyttet et teoretisk rammeverk om ulike lederroller hentet fra Torodd Strand (2007). Organisasjonstyper og ledelsesoppgaver kan i følge Strand deles inn i fire områder, og ledelse kan måles i hvordan organisasjonens behov blir ivaretatt på disse områdene. Rollene en leder må ivareta er i følge Strand (2007): 1) produksjon, 2) administrasjon, 3) integrasjon og 4) entreprenørskap.

Vi ønsket å gå i dybden på lederrekrutteringsprogrammet for å se på om programmet har bidratt til å oppfylle organisasjonens behov på disse 4 områdene.

I tillegg har vi vurdert lederrekrutteringsprogrammet i lys av Linda Lai's teorier om strategisk kompetanseledelse.

Vårt undersøkelsesfelt er Vennesla kommune og ledere i denne kommunen. Vi har brukt kunnskap om, og bidrag innen forskning som har tatt for seg New Public Management i kommunesektoren for å belyse lederutfordringer i en resultatenhetskommune.

For å finne data på området, valgte vi en kvalitativ tilnærming ved å intervjuer både deltakere i programmet og medlemmer av styringsgruppa. I tillegg benyttet vi skrivebordsdata i form av saksdokumenter og evalueringskjema.

Funnene våre viser at: På bakgrunn av erfaringer fra deltakere i programmet ser de seg bedre rustet til å ivareta integratorfunksjonen etter å ha gjennomført programmet. Integrasjonsrollen legger vekt på normer, verdier og kultur. Mer konkret betyr dette at programmet slik det erfarer av deltakere har bidratt til fellesskap, trygghet og kulturbygging.

Administrasjonsfunksjonen legger vekt på hierarki, regelverk, system og koordinering. Administrasjonsrollen er godt ivaretatt i lederrekrutteringsprogrammet både når det gjelder innhold og evner hos den enkelte. Deltakerne opplevde å tilegnet seg nyttige verktøy i forhold til ivaretagelse av struktur og system.

Produksjonsrollen legger vekt på fag, tjenesteyting og resultatoppnåelse. Produksjon er også en viktig del av lederens ansvarsområder i en resultatenhetskommune. Dette er viktig fordi man som leder ofte blir vurdert basert på blant annet kvalitetsindikator, økonomistyring, og effektivitet.

Styringsgruppa var opptatt av at de ønsket faglig dyktige ledere med gode evner innen ledelse av ekspertorganisasjoner som skole og helse og omsorg. Når det gjaldt innholdet i programmet valgte de å legge liten vekt på denne rollen selv om den har en svært viktig funksjon i resultatenhetsmodellen.

I offentlig sektor har det tradisjonelt sett vært mindre av Entreprenørskapsfunksjonen enn i privat sektor. Dette har endret seg de senere årene innen helsesektoren, ved at det har kommet reformer og stortingsmeldinger med krav til samhandling og «sømløse» tjenester.

Lederrekrutteringsprogrammet varte fra 2009 til 2011. I dette tidsrommet var det mindre aktuelt med innovasjon og nytenkning enn i dag. Dette kan være en mulig årsak til at denne rollen ble lite vektlagt i programmet.

## Forord

Denne masteroppgaven er den avsluttende delen av studiet på erfaringsbasert mastergradsutdanning ved Universitet i Agder.

Vår interesse for temaet intern lederrekruttering har sitt utgangspunkt i at en av oss deltok i Vennesla kommunes lederrekrutteringsprogram.

Vi har valgt å kalle oppgaven «Talenter i egne rekker». Ledelsen i Vennesla kommune mente at det fantes dyktig fagfolk og ledertalenter innad i egen organisasjon. Til tross for dette søkte ikke ansatte på enhetslederstillinger som ble utlyst. Vennesla kommune valgte derfor å starte opp et program for å rekruttere og beholde leder som allerede var i organisasjonen.

Vi har med denne oppgaven tatt et dypdykk inn i lederrekrutteringsprogrammet for å se på hvilke erfaringer kommunen sitter igjen med.

Vi vil takke vår veileder Dag Olaf Torjesen for god støtte og veiledning igjennom oppgaveskrivingen.

Vennesla, desember 2015  
Anita og May-Lene

## 1.0 Innledning

### 1.1 Tema og problemstilling

Vennesla kommune gjennomførte en omfattende omorganisering i 2007, noe som innebar at kommunen ble organisert etter resultatenhetsmodellen. Kommunen ble delt inn i 26 resultatenheter som ble styrt av hver sin enhetsleder. Enhetslederen fikk delegert myndighet fra rådmannen og ble gitt ansvar for mål og resultat innen sitt område. Dette medførte stort ansvar, men også frihet til å styre og oppnå resultater.

Det viste seg å være en utfordring å rekruttere søkere til både eksterne og interne enhetslederstillinger. Noe som var urovekkende for kommunens ledelse som hadde en klar oppfatning om at det allerede var flere kompetente ansatte som jobbet i kommunen, som kunne ha søkt.

Vennesla kommune valgte i januar 2009 å starte opp et opplæringsprogram for å rekruttere ledere fra egen organisasjon og å beholde ledere.

Vi jobbet begge i kommunen på dette tidspunktet, men kun en av oss valgte å søke. Hun ble plukket ut som en av 12 av 34 søkere.

Gjennom programmet fikk hun øynene opp for at det å være leder er spennende, krevende og utfordrende. Hennes nysgjerrighet ble tent og hun oppdaget raskt eget behov for å lære mer om det å utøve lederskap. Hun var heldig og ble tilbudt stilling som enhetsleder før programmet var ferdig og startet opp med friskt mot. Den andre av oss jobbet fra før som nestleder i denne enheten. Vi opplevde at å være ledere innen en resultatenhet krevde mye av oss, både i forhold til økonomi, resultat og personal. Vi tok en avgjørelse om å tilegne oss enda høyere kompetanse. Videre studier i erfaringsbasert master i ledelse på UIA var dermed et naturlig videre steg for oss.

Gjennom studiet fikk vi innføring i hvor komplisert og sammensatt ledelse er, de mange eksisterende ledelsesteorier og viktigheten av å forstå ledelse ut fra den konteksten en utøver sitt lederskap innenfor. Studiet har blant annet gitt oss innføring i forskjellige

organisasjonsformer, styringsverktøy, økonomi, juss og reformer og endringer innen offentlig sektor, spesielt helsesektoren.

Når vi skulle velge tema til masteroppgaven, ønsket vi begge å skrive om Vennesla kommunes lederrekrutteringsprogram.

Deltakerne skulle gjøres trygg på og læres opp til å lede enheter med fullt resultat, budsjett og personalansvar.

Vi ønsket å gjøre et dypdykk i innholdet og utformingen på programmet og finne ut om den enkelte kandidat fikk de lederverktøy som trengtes for å være leder i Vennesla kommune. Vi ønsket å se på hvilke egenskapet og evner som ble vektlagt i utvelgelsesprosessen.

Dette har gitt følgende hovedproblemstilling:

- På hvilken måte har programmet bidratt til at deltakerne har fått bedre kompetanse og ferdigheter til å mestre rollen som leder i en resultatenhetskommune.

For å få svar på vår problemstilling måtte vi prøve å få et bilde av hvilke tanker og refleksjoner styringsgruppa hadde om programmet: innhold, utvelgelse, kandidatene. I tillegg måtte vi intervju den enkelte deltakerne. Hensikten ble her å få frem deres opplevelse og erfaringer etter å ha vært gjennom 2 års kompetanseheving.

## 1.2 Oppgavens struktur

Kapittel 1 omhandler tema og problemstilling for vår oppgave.

I kapittel 2 beskriver vi nærmere de endringer innen ledelse og utvikling innen kommunen i løpet av de siste årene. Deretter presenterer vi Vennesla kommune og lederrekrutteringsprogrammet.

Vår teoretiske ramme vil bli gjort rede for i kapittel 3. I denne delen vil vi først gå nærmere inn på hvordan New Public Management-inspirerte ideer dannet grunnlaget for at kommuner over hele landet innførte resultatenhetsmodell på 1990-2000 – tallet (Torsteinsen 2012). Vi har i tillegg belyst lederrekrutteringsprogrammet gjennom Linda Lais (2013) forståelse av strategisk kompetanseheving. Organisasjonstyper og ledelsesoppgaver kan i følge Torodd Strand(2007) deles inn i 4 områder: *Integrasjon, Administrasjon, Produksjon og Entreprenørskap*. Denne modellen blir kalt PAIE og det er vår hovedteori.



I kapittel 4 har vi benyttet oss av en kvalitativ tilnærming til metodedelen. Vi beskriver utvalg og datainnsamling. Vi avslutter denne delen med en metoderefleksjon der vi ser på oppgavens troverdighet og utfordringer ved å forske i egen organisasjon.

I kapittel 5 presenteres våre funn og drøftinger i forhold til problemstillingen. Vi belyser også vår empiri med teori.

I Kapittel 6 og 7 oppsummerer vi funn og drøftinger med avsluttende konklusjon der vi svarer på vår problemstilling.

## **2.0 Bakgrunn**

### **2.1 Organisasjon og ledelse i et kommunalt perspektiv**

De siste 30 årene har det skjedd store omveltninger innen ledelse i norske kommuner. Noe som har ført til at vektlegging av ledelse har blitt tydeligere. Ledere har fått større makt og innflytelse og må i større grad stå til ansvar for sine resultater. De skal også være mer proaktive og innovative. Ledere er ikke lengre bare lojale byråkrater som tar imot ordre fra politikere, eller som blir tildelt lederskap i kraft av sin faglige ekspertise. Ledelse har blitt et eget fag; profesjonell ledelse. Ledere skal ha økt fokus på å lede i kraft av sine egenskaper til å lede og til å samordne komplekse organisasjoner. Denne økte oppmerksomheten mot ledelse har ført til en endring av idealer fra fagledelse til profesjonell ledelse (Baldersheim og Rose, 2005).

Innenfor den kommunale sektoren står en ovenfor store utfordringer basert på stadig nye reformer og dertil krav om resultatoppnåelse. Det snakkes ofte om den nye kommunale lederrollen. Ledelsesbetingelse i en kommune kan være utfordrende ut fra rammebetingelser som gir mindre rom for ledelse. Andre utfordringer er politiske føringer, liten fleksibilitet i personalpolitikken, kompliserte nettverk og profesjoner som opererer med utstrakt autonomi. Demokratiet minsker friheten til å lede. Beslutninger som tas skal være objektive og upartiske. Det er lite spillerom for personlig makt og individuell skjønn.

I tillegg har nye reformbølger som New Public Management (NPM) fått grobunn i flere kommuner. Det utvikles konsepter og modeller i det offentlige som bygger på tradisjoner fra privat sektor. Tradisjonelle måter å bedømme offentlig sektor på som politisk demokrati,

offentlig etikk og rettsikkerhet går ofte på bekostning av produktivitet og kostnadseffektivitet (Baldersheim og Rose, 2005).

NPM- tradisjonen kan deles inn i 3 hovedbolker: Tro på ledelse, fokus på resultater, kvalitet og målstyringsverktøy, fokus på brukere og marked.

I den kommunale terminologien går dette styringsprinsippet under betegnelsen «flat struktur», «tonivå-modellen» eller resultatenhetsmodellen (Baldersheim og Rose, 2005).

*«En resultatenhhet er en avgrensa og relativt selvstendig kommunal virksomhet med stor operativ frihet og tilnærma totalansvar for egen drift og egne resultater innen hovedsakelig eksternt fastsatte økonomiske rammer» (Torsteinsen 2006, 11)*

Rådmannens fullmakter innen resultatenhetsens område delegeres til resultatenhetslederne både når det gjelder personal, økonomi, tjenesteutvikling, tjenesteyting og beslutning av saker innenfor området.

Brukerrettigheter og brukervedvirkning vektlegges sterkere og tildeling av tjenestene organiseres etter bestiller og utfører modellen. Brukerundersøkelser brukes som dokumentasjon på kvalitet på tjenesten. IPLOS og KOSTRA brukes som styringsverktøy for å synliggjøre kvalitet og effektivitet. I tillegg har en fått diverse reformer med vektlegging på sømløse tjenester og organisering.

Det aller siste er samhandlingsreformen som kom i 2012 med dens utfordringer rundt fagkompetanse, kvalitet, effektivitet og organisering. Stortingsmelding 26 er også tydelig på at fremtiden vil gi store endringer i organisering innen helse og omsorg. Det pekes på at det må stilles krav til lederkompetanse innenfor dette området. Alle disse komplekse utfordringer bidrar til å øke kravene til kompetent ledelse.

## **2.2 Vennesla kommune**

Vennesla kommune er en middels stor kommune på Sørlandet med cirka 14.000 innbyggere.

Tradisjonelt sett har Vennesla vært ei industribygd hvor hjørnesteinsbedriften Hunsfoss fabrikk har vært den mest sentrale fabrikken gjennom størstedelen av 1900-tallet. På det meste var det rundt 1.200 ansatte ved fabrikken. Etter flere år med underskudd ble fabrikken

slått konkurs høsten 2011 etter 125 års drift. I overgangen fra et industrisamfunn til et kunnskapssamfunn viser levekårsstatistikken at Vennesla fortsatt sliter på enkelte områder.

Levekårsstatistikker viser at Vennesla har en høy andel med barn på barnevernstiltak. Det er flere uføre i Vennesla enn landsgjennomsnittet. Personer med høyere utdanning utgjør en mindre andel i Vennesla sammenlignet med resten av landet, men det er en positiv trend ved at denne andelen har økt de siste årene (VK kommuneplan, 2015).

I kommuneplanen har kommunen tatt tak i levekårsutfordringer ved å rette et særlig fokus mot noen områder som man ønsker å forbedre. Disse områdene er: likeverd, likestilling, kompetanse, utdanning, oppvekstvilkår og folkehelse (VK kommuneplan, 2015).

I 2006 vedtok Vennesla kommune en ny administrativ organisering. Kommunen gikk fra trenivå til tonivåorganisering. Fagetatene ble erstattet av en tjenesteseksjon som skulle ha ansvar for alle kommunale tjenester. Enhetsledere fikk nå totalansvaret for egen virksomhet med økonomi, personal og resultat.

Rådmannen har det øverste administrative ansvaret for kommunens organisasjon. Han har med seg fem kommunalsjefer som inngår i rådmannens lederteam. Kommunalsjefene har delegert rådmannsfunksjon innen for sitt område. I tillegg er det **26** resultatenheter, som hver ledes av en enhetsleder

Etter ny omorganisering startet opp i 2007, ble nye stillinger utlyst og en oppdaget at det var vanskelig å få rekruttert søkere til stillingene. Vennesla kommune ligger nært opp til Kristiansand med sine attraktive arbeidsplasser og store bedrifter. I det private næringsliv har det tradisjonelt sett vært høyere lønninger enn i kommunene, noe som har ført til at utfordringer når det gjelder rekruttering.

Det var få interne søkere til enhetslederstillingene, noe som var urovekkende for administrasjonen i kommunen. De mente at kommunen hadde flere dyktige og kompetente ansatte, men som likevel ikke søkte på de utlyste stillingene. Vennesla kommune valgte derfor å lage sitt eget lederrekrutteringsprogram.

### **2.3 Internt lederrekrutteringsprogram i Vennesla kommune**

Tanken om et prosjekt ble satt til i livet. Prosjektet ble forankret i administrasjonsutvalget og hos hovedtillitsvalgte. De kalte prosjektet: «Hvordan finne talenter i egen organisasjon»?

Styringsgruppa bestod av rådmannen og rådmannens lederteam. Prosjektleder var personalrådgiver i kommunen.

Informasjon om prosjektet ble ivaretatt av enhetsleder på hver enhet gjennom personalmøter og oppslag. Enhetsleder fikk ansvar for å finne «egne» kandidater i egne rekker samt å motivere disse til å søke. Det ble informert på intranett og i media. Alle ansatte ble invitert til prosjektpresentasjon hvor det ble gitt informasjon om hva de søkte etter og hva som ble forventet.

Styringsgruppa søkte etter følgende:

- Ansatte med rett kompetanse
- Ansatte med ”de rette” personlige egenskaper
- Ansatte som er motiverte og har lyst til å lede
- Ansatte som er motiverte til å påta seg større ansvar

Utvelgelsen foregikk ved at alle gjennomgikk en personanalyse, med påfølgende samtale der kandidatene ble utfordret hva på sine egenskaper som fremtidige ledere. Ut fra analysene og samtalen ble det besluttet å invitere 12 å delta på programmet (Evalueringsnotat VK, 2012). Det ble vektlagt at alle seksjoner i kommunene skulle være representert og at forskjellig kjønn skulle være representert. De fleste som ble plukket ut hadde høyskoleutdanning.

Lederrekrutteringsprogrammet hadde oppstartseminaret i februar 2009 og ble avsluttet i januar 2011.

Det var til sammen 14 samlinger hvor det ble vekslet mellom dagseminar og 2 dagers seminarer. Seminarene ble holdt på forskjellige steder. Noen ganger på kommunehuset og andre ganger på hoteller i andre kommuner.

Det ble benyttet både eksterne og interne forelesere på de ulike temaene som ble gjennomgått. Blant annet KS rådgiver, KS advokat, eksterne organisasjonsrådgivere, rådmannen, organisasjonssjefen og økonomisjefen.

Innhold i programmet:

- Relasjonsledelse
- Kommunikasjon/presentasjonsteknikk
- Motivasjon
- Organisasjonsteori
- Ledelsesprinsipper

- Etikk og holdninger
- Endringsledelse
- Kriseberedskap
- Mediehåndtering
- Kommunens hovedutfordringer
- Venneslasamfunnet i et historisk perspektiv
- Økonomi
- IT- strategi
- Kommuneloven, Offentlighetsloven og forvaltningsloven
- Lov om offentlig anskaffelse
- Arbeidsmiljøloven og personalreglement
- Hovedavtalen, hovedtariffavtalen og aktuelle særavtaler
- Lokale reglementer og policydokumenter
- Pensjon og forsikringsordninger
- Løft

Etter at lederrekrutteringsprogrammet ble ferdig har 11 av 12 som deltok enten hatt enhetslederstilling, prosjektlederstilling eller annen lederstilling i kommunen. Alle disse jobber fortsatt i Vennesla kommune. Prosjektet har skapt mye oppmerksomhet, spesielt i Agder, men også blant andre kommuner i Norge. Vennesla har blant annet fått henvendelse fra Kristiansund kommune som nå vurderer å sette i gang og Aust-Agder fylkeskommune har adoptert ideen og satt i gang et tilsvarende opplegg. Prosjektet vurderes å være banebrytende innenfor offentlig sektor. Dette var også en av hovedårsakene til at Vennesla ble nominert til kompetanseprisen 2011 av Agderring (Evalueringsnotat VK, 2012).

### **3.0 Teoretisk rammeverk**

Det er mange teoretiske retninger innen ledelse. Vi vil belyse feltet med kommunen som kontekst. Vi ønsker å se på New Public Managements inntog i norske kommuner. Vi vil videre se på bruken av strategisk kompetanseheving ved å bruke Linda Lais arbeid for å belyse verdien av kompetanseheving.

Teorien om lederroller til Adizes (1980) og Quinn (1983) , som er beskrevet av Strand (2007) bruker vi som det viktigste bakgrunnsteppet for å forstå ledelse. Her plasserer Strand lederfunksjoner og lederroller inn i fire områder. De fire områdene består av lederfunksjoner

som integrasjon, administrasjon, produksjon og entreprenør funksjoner. «PAIE skjema» vil kunne bidra til å belyse og hjelpe oss i våre tolkninger av data, om programmet har bidratt til at deltakerne har fått bedre kompetanse og ferdigheter til å mestre rollen som leder i en resultatenhetskommune.

### **3.1 Kommunen som kontekst, offentlig sektor i endring.**

Som tidligere nevnt så har ideer rundt ledelse endret seg i takt med utviklingen i samfunnet. Innen for offentlig virksomhet må en forholde seg til statlige og politiske vedtak. Lover og statlige veiledere legger føringer for tjenesteproduksjon. Brukere skal gjennom brukermedvirkning bli hørt og være delaktige i å utforme tjenestetilbudet sitt. Diverse reformer innføres (for eksempel HVPU reformen og samhandlingsreformen), og det skjer en delegering av ansvar fra stat til kommune. I tillegg vektlegges brukerne og deres rettigheter tydeligere. Sterke brukerorganisasjoner kommer på banen og tydeliggjør brukernes rettigheter. Reformen i offentlig sektor skjer ikke bare innenfor områder med tjenesteproduksjon, men vel så mye innenfor organisering og ledelsestenkning.

#### **3.1.1 New Public Management**

På begynnelsen 1980- tallet utviklet det seg ideer om å modernisere det offentlige. Ideen bygget på tanker om en forretningsinspirerte modell skulle innføres i det offentlige. Offentlig sektor opplevde strammere bevilgninger og behovet for kontroll og styring ble fremtredende. I tillegg ble offentlig sektor beskyldt for å være treg, ineffektivt, og for regelbundet. Den nye reformen ble kalt New Public Management (NPM)

NPM er moderniseringsideer for offentlig sektor hentet fra privat sektor. Kjernen er profesjonell ledelse, frihet til å ta avgjørelser, oppsplitting i resultatenheter, økt konkurranse, samt bruk av kontrakter som politisk styringsverktøy (Rørvik, 2009).

Kommunene retter nå mer fokus på ledelse. Myndighet og ansvar blir delegert. Ledere forventes å kunne ta ansvar og får fullmakter til å utføre lederjobben. Det stilles krav til mål og målstyring. Resultater, effektivitet og kvalitet får nå en mer fremtredende rolle. Tidligere uttrykk som administrasjon, forvaltning og saksbehandling tones ned. Det innføres nye modeller for tildeling av tjenester som for eksempel bestiller og utfører modellen (Strand, 2007). Brukerne tillegges også flere rettigheter. Kommunene legger til rette for økt brukerinnflytelse og brukermedvirkning. Det legges vekt på økt informasjon og økt bruk av IT (for eksempel kommunens hjemmeside) og mekanismer som gjøre at innbyggerne kan

delta mer i beslutningsprosessene. Det er et økt press på innsyn fra media og brukerorganisasjoner, som er opptatt av at det offentlige gir likebehandling og ivaretar folks rettssikkerhet (Baldersheim og Rose, 2005).

Inntog av NPM modellen i Norge har medført en nedbygging av byråkrati og en overgang som omfatter sterkere fokus på mål og resultatstyring. På 2000 tallet innførte flere kommuner resultatenhetsmodellen. Det gjorde også Vennesla kommune. Formålet med innføring av resultatenhetsmodellen var at kommunens ulike tjenesteområder ble organisert som egne resultatenheter direkte under rådmannen. Den enkelte leder hadde ansvar for budsjett, resultat, personal og måloppnåelse. Hensikten med dette var å gi den enkelte leder frihet innenfor sitt ansvarsområde. Resultatet av de ulike enhetene ble fulgt opp gjennom sentral kontroll av resultatmål og budsjett.

Det finnes mange varianter av resultatenhetsmodellen. Noen kommuner har valgt å organisere etter tonivå prinsippet. Enhetsleder er direkte underlagt rådmannen og rapporterer direkte.

Andre har valgt å ha et mellomledd med kommunalsjefer eller flere ledere.

To nivå modellen er en organisering av den kommunale administrasjonen uten ledernivåer mellom rådmann og resultatenheter (Torsteinsen, 2012).

Rådmannen har delegert fra politikerne lederansvaret innen økonomi, personal, tjenesteproduksjon og kvalitet til enhetslederen. Det inngås en kontrakt mellom rådmann og enhetsleder hvor det fremgår hvilke resultater som skal oppnås og hva en måles etter. En har en årlig samtale med rådmannen og gjennomgang av oppnådde resultater.

I følge Torsteinsen(2012) kan resultatenhetsmodellen kan forstås ut fra i tre innfallsvinkler, strukturell, prosess og resultat.

### **Strukturell:**

Organiseringen kan deles inn i en strukturell og en operativ del. Den strukturelle delen står politikere, rådmann og hans lederteam for. De er ansvarlige for planer og planarbeidet og legger dermed føringer for den enkelte enhets satsing og rammer for arbeidet. Det legges økonomiske rammer og føringer som enheten må forholde seg til. Det vil si at den enkelte enhetsleder har økonomisk frihet innen for sin budsjetttramme. Enhetsleder har ansvar for at oppgavene/ tjenesteproduksjonen som skjer innen for enheten løses ut fra politiske rammer og økonomiske buskjetter. Det skjer en desentralisering av myndighet. Det skrives lederavtale som gir grunnlag for resultatvurderingen.

**Prosess:**

Prosess handler om hva organiseringen betyr for den enkelte leder og ansatte. Det ligger som et bakgrunnsteppe at denne organiseringen gir ledere større frihet til å drifte og utvikle sitt område. Det gir større motivasjon og kreative handlinger for å bedre resultatet. Det vil gi utslag i økt kvalitet og større kostnadsbevissthet.

**Resultat:**

Resultatmessig vil denne modellen gi lavere enhetskostnader ut fra tanken om at en lettere kan forvalte økonomien mer hensiktsmessig og utnytte ressursene på en bedre måte. En får bedre oversikt over de utfordringene som enheten har og kan omdisponere midler ved behov. Tjenestekvaliteten vil øke ut fra tanken om at enhetens nære kontakt med brukere vil sørge for at den enkelte vil få den tjenesten de har behov for og krav på. Det er også klart at når enheten måles på kvalitet vil en strekke seg etter å oppfylle de kravene.

Torsteinsen (2012) snakker om 6 forutsetninger som må være på plass for at en resultatenhetsmodell skal lykkes. Han mener at modellen må gjennomføres konsekvent og at ansvar må delegeres. En må ha en felles forståelse for spillereglene og ha respekt for hverandres roller. Har rådmannen delegert et ansvar må han stole på at ansvaret tas og ikke blande seg bort i de indre forholdene i enheten. Enheten må gis stabile rammebetingelser og en må vite hva en måles på, det vil si hvilke resultatindikatorer brukes (for eksempel medarbeidersamtale, brukerundersøkelser) En må vite om konsekvensen om en ikke klarer å holde budsjettet, hvilke sanksjoner kommunen kan iverksette. I noen kommuner vil enheter som går med «overskudd» beholde en stor del av dette. Klarer en ikke å holde budsjettet må det tilbakebetales gjennom nedtrekk på neste års ramme. Det forutsettes også at enhetsleder må heve egen kompetanse innen diverse områder for å kunne lykkes. Til slutt skal modellen kunne gi mer innflytelse for lokalpolitikere. De er med og legger rammene for den enkelte enhet gjennom kommuneplaner, sektorplaner og budsjett.

**Enhetslederrollen**

Det å være leder i dag krever sin supermann eller kvinne. En skal ivareta den enkelte ansatte, drive effektivt, målrettet, oppnå økonomiske krav og være innovativ. I tillegg skal en forholde seg til politikere, media og kunne omgås mennesker.

I forskning i dag legges det vekt på å vurdere personlighet og personlighetstrekkene leder må ha. I følge Øyvind Lotsberg (2005) finnes det ikke en «universell nøkkel til lederskap», men



det er derimot noen fellestrekk blant de ledere som lykkes. Han har sett på forskjellige teoretiske retninger og har kommet frem til noen felles viktige trekk ved lederne.

(Baldersheim og Rose, 2005)

### **En leder må være menneskeorientert**

En leder må være opptatt av kulturbygging, verdier og normer. Må kunne se den enkelte ansatte fremfor produksjon og legge til rette for at ansatte skal lykkes. Må kunne delegere og være i dialog samtidig som en gir støtte og informasjon. Og i tillegg være i stand til å bygge videre på organisasjonskultur

### **En leder må være oppgaveorientert**

En leder må være autoritær og kunne ta beslutninger. Må vise veg for organisasjonen, være målrettet og visjonær. Lederen må være strategisk i sitt lederskap.

I tillegg må en leder kunne være karismatisk og ha tro på seg selv. Lederen må også kunne skape tillit og klare å forholde seg til makt, samt like makt.

I Vennesla kommune har enhetsleder fått delegert totalansvaret for den enheten som ledes. Det skrives lederavtale med rådmannen som evalueres en gang i året. Rådmann og enhetsleder har samtale om de resultater som er oppnådd og samtidig snakker en om hvilke mål og visjoner en har for fremtiden. Vennesla kommune har ikke lengre en "ren" resultatenhetsmodell. Rådmannen har innført et kommunalsjefsnivå som har fått delegert hans ansvar på enkelte områder.

Resultatenhetsmodellen legger opp til at en enhetsleder skal motiveres til effektivitet, målstyring, og resultater gjennom den friheten lederen har til å styre innenfor sitt område. For mange vil nok dette oppleves som en noe begrenset frihet. Det strategiske nivået i kommunen (politikere, rådmannen, stab) legger planer og føringer for virksomheten i en enhet. Dette må følges.

Den enkelte enhetsleder kontrolleres gjennom diverse rapporteringssystemer. I Vennesla rapporteres det i forhold til økonomi med en månedsrapport til kommunalsjef for økonomi. Det rapporteres gjennom KOSTRA og IPLOS registrering og det må i tillegg rapporteres en gang i måneden til lønningskontoret angående hvorvidt lønnskjøringen er riktig. Viser enheten negativ økonomisk utvikling kalles enhetsleder inn til en økonomisamtale med rådmann og økonomisjef.

I forhold til kvalitet kjører kommunen en brukerundersøkelse annen hvert år. Den legges føringer for enhetens forbedringsarbeid innen området og resultatene publiseres.

I forhold til ansatte så gjennomføres det en medarbeiderundersøkelse annen hvert år som gir føringer for videre utvikling av kultur og arbeid innen personalsektoren.

I tillegg lages det virksomhetsplaner og årsrapporter som sendes til rådmannsteamet.

En enhetsleder står ofte i skvisen mellom politiker/rådmannens føringer og brukernes behov (prinsipal – agent teori). Gjennom planverk og politiske prioriteringer legges det føringer for enhetsleder som kan være vanskelige å gjennomføre grunnet utfordringer i forhold til økonomi eller at leder ser brukers tjenestebehov, men mangler midler til å sette inn tiltak. Enhetslederrollen er en sammensatt og krevende rolle. Denne organiseringen gir den enkelte leder en opplevelse av frihet, motivasjon, kreativitet og arbeidsglede, samtidig som den skaper diverse utfordringer og dilemmaer.

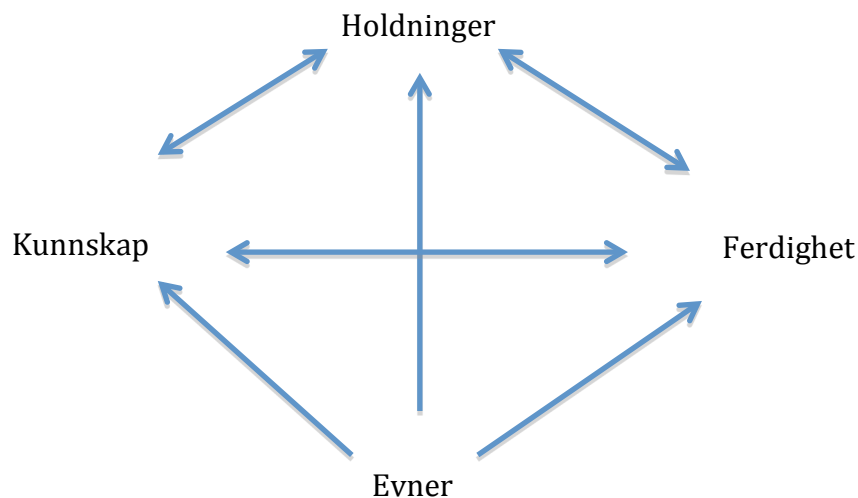
### **3.2 Bruk av lederrekrutteringsprogram som kompetanseheving**

Vennesla kommune har valgt å utvikle sitt eget lederrekrutteringsprogram for å øke lederkompetansen. Kommunen har valgt å skreddersy sitt eget program slik at det får en lokal forankring som bygger opp under verdier og mål innad i kommunen.

Lai (2013) formidler at kompetanseheving må være en del av en kommunens overordnede strategiplan for å kunne nå de mål en organisasjon har satt seg. Kompetansehevingen må være nøye planlagt og gjennomtenkt og forankret i ledelsen i kommunen. Kompetansestrategien må beskrive prioriterte tiltaksområder, samt mål og retningslinjer for gjennomføring av tiltak.

*«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdighet, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.» (Lai, 2013: 46)*

Et lederrekrutteringsprogram må inneholde deler av alle disse elementene for å kunne gi den ønskede virkning.



Figur 1.

Viser sammenhengen mellom ulike kompetansekomponeanter. Evner vil påvirke mulighet for ny kunnskap, erfaring og holdninger, mens kunnskap, erfaring og holdninger vil gjensidig påvirke hverandre.

### **Betydningen av evner:**

Evner gjenspeiler vår mulighet til å være åpen for nye erfaringer, utadvendt, emosjonelt stabil og strukturert. Det er trekk ved vår personlighet, vår grunnleggende ballast. Disse grunnleggende trekkene er så stabile at en ikke regner med at de kan læres eller utvikles. Det handler mer om å utnytte de ressursene en har. Evnene er derfor de grunnleggende trekk som må være tilstede og som påvirker muligheten for endring av holdninger, utvikling av kunnskap og ferdigheter. En persons evne bør derfor vektlegges ved utvelgelse til stillinger og oppgaver.

### **Betydningen av holdninger:**

Holdninger er en del av en persons potensiale. Det handler om en persons syn på seg selv, tro på seg selv og tillit til egen kompetanse. Det handler også om motivasjon til å lære å samarbeide. I tillegg handler det om holdninger den enkelte har til egne arbeidsoppgaver og motivasjon. En viktig komponent som må vektlegges er anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse. Det må være en viktig del av et lederrekrutteringsprogram.

### **Betydningen av ferdigheter:**

Ferdigheter defineres som evnen til å utføre komplekse arbeidsoppgaver, evner til og nå mål, være smidig og tilpasningsdyktig. Det går på praktiske handlinger som kan læres over tid gjennom observasjon, øvelse eller gjennom atferd. Det kalles ofte for taus kunnskap og kan være vanskelig å observere og formidle.

Ferdigheter viser seg på flere nivåer. Gjennom praktiske og fysiske arbeidsoppgaver, men også gjennom kognitive ferdigheter som for eksempel kan være evnen til å motivere andre eller analysere og tolke situasjoner.

Ferdigheter har stor betydning i kompetansebehovet på grunn av tett kopling til mål og verdiskapning.

### **Betydningen av kunnskap:**

Kunnskap kan deles inn i flere kategorier. En snakker om deklarativ kunnskap som handler om informasjon eller faktakunnskap. Kausalkunnskap handler om det å se årsakssammenhenger og relasjoner. Prosedyrisk kunnskap omfatter konkrete fremgangsmåter eller problemløsning.

De fleste av oss vet hvilken kunnskap vi innehar. Det vil si at vi vet hvilken utdanning vi har tatt og hvilke erfaringer vi har. Tross dette kan det være kunnskap vi innehar som vi mangler en klar erindring om. Dette kalles taus kunnskap. Det er kunnskap vi har tilegnet oss gjennom handlinger, arbeidsmetoder og oppgaver. (Lai, 2013)

Det finnes i dag mange lederrekrutteringsprogram. Noen kommuner lager disse programmene selv, andre kjøper inn konsulenter som kjører rekrutteringsprogrammene. Effekten og resultatene av programmene varierer. Vennesla kommune valgte å lage sitt eget. De la vekt på en utvelgelsesprosess med en personlighetstest for å kartlegge evnene til kandidatene.

Holdninger ble skapt ved at det var fokus på verdier og kulturbygning. Den enkelte ansatte skulle bli trygg på seg selv og utvikle sitt potensiale. Det ble lagt vekt på øvelser og refleksjoner og trening på spesielle situasjoner. Det ble lagt vekt på å øke kunnskapen innenfor de enkelte områder ved undervisning. I tillegg hadde kommunen en sluttevaluering i forhold til den enkelte som deltok i programmet og måloppnåelse i forhold kompetanseplanen.

### 3.3 Strands rammeverk – Ledelse som ivaretagelse av et sett av ulike funksjoner

Begrepet ledelse defineres svært forskjellig fra teorier som er opptatt av mål og måloppnåelse til de teorier som legger vekt på lederens rolle og i hvilken kontekst ledelse utøves.

Johnsen beskriver ledelse som

*«Ledelse er målpresiserende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker»* (Johnsen, 1986)

Selznick (1997) knytter ledelse til begrepet lederskap, og lederskap innebærer blant annet å sette opp mål for organisasjonen. Det å nå mål er lederskapets kjerne.

Watson(1994)

*«Ledelse er ganske enkelt å drive en organisasjon slik at de forskjellige mennesker som vil ha noe ut av den, ønsker å fortsette å støtte den på en slik måte at den er i stand til å fortsette å eksistere.»*

(Johnson, 2007)

Som tidligere nevnt har ledelse gått fra å bli sett i sammenheng med administrasjon og drift til nå å rette seg mer mot entreprenørskap, fornyelse og innovasjon. Ledelse omfatter derfor et sett av aktiviteter som økonomistyring, organisasjonsutvikling, ressursfordeling, innhenting og bearbeidelse av informasjon og ledelse av mennesker. Ledelse av mennesker omfatter diverse oppgaver som opplæring, belønning, oppmerksomhet, støtte og konflikthåndtering. Kulturbygging vektlegges. Det er ikke vanskelig å se at en leder innehar et sett med roller og oppgaver som skal gjennomføres innenfor den organisasjonen en har blitt satt til å lede. Strand(2007) deler organisasjonene inn i fire forskjellige typer etter deres oppgave og funksjon.

Strand(2007) har laget et grunnkjema for og synliggjøre de forskjellige organisasjonstypene.

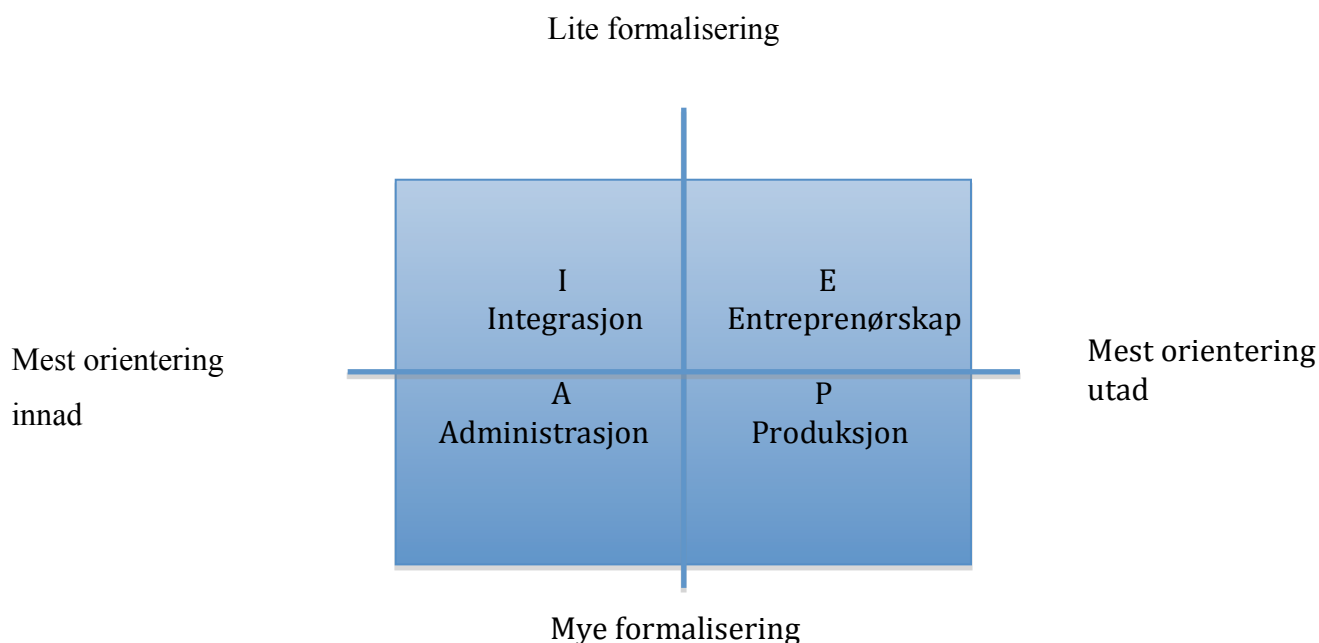


Fig.2.

Viser forskjellige typer organisasjoner. I vår bruk av modellen går vi ut fra at en kommune inneholder alle innslag av modellen i sin organisasjon, i større eller mindre grad. Beskrivelse av de forskjellige områdene kommer i forklaringen under.

### **Integrasjon:**

Her er organisasjonen inndelt i grupper, arbeidslag og team. Det er lite grad av formalisering og differensiering. Normer, verdier og kultur blir viktig. Kan være av midlertidig karakter adhokratier og flat struktur. Står ofte i konflikt med andre.

### **Administrasjon:**

Her inngår hierarki, byråkrati og spesialisering av arbeidsoppgaver. Ledere med livslang karriere. Formaliserte arbeidsoppgaver og regelbundet.

### **Entreprenørskap:**

Er opptatt av ideer og å skape og utvikle nye ting. Tydelig og ofte dominat ledelse. Ofte små grupper som går sine egne veier. Organisasjonen har kort levetid og er stadig i endring.

### Produksjon:

Lavt hierarki. Arenaer for fagspesialisering og fagautonomi med stor autonomi i yrkes utøvelse. Er opptatt av komplekse problemer.

Er det mulig å trekke noen sammenligninger mellom denne måten å se på organisasjoner og en kommune. Strand (2007) mener at en kommune har elementer fra disse fire organisasjonstypene i sin organisasjon. Han legger vekt på at det i en kommune handler mye om virke innenfor rammen administrasjon og faglig basert tjeneste (produksjon) ut fra regler og lover og politiske bestemmelser. Oppgavene blir som saksbehandlere, tilretteleggere og eksperter. Han mener at den øverste delen av skjemaet er forbeholdt politiske prosesser og statlig styring. Dette ut fra at disse velger oppgaver, tildeler ressurser og gjør avveininger mellom forskjellige hensyn.

### Vennesla kommunes lederrekrutteringsprogram satt inn i Strands PAIE- skjema

Integrasjon		Entreprenørskap	
<b>Ledertype:</b> Tilrettelegger Mentor Teambygger	<b>Lederrekrutteringsprogram:</b> God med folk Team/gruppe Relasjonsledelse	<b>Ledertype:</b> Innovatør Visjonær Entreprenør	<b>Lederrekrutteringsprogram:</b> I programmet: Endringsledelse IT-strategi Kommunens hovedutfordring
<b>Hoved verdier:</b> Kommunikasjon Forpliktelser Utvikling	Løft Venneslas historie Etikk og holdninger	<b>Hoved verdier:</b> Innovative resultater Omskaping Smidighet	
Administrasjon		Produksjon	
<b>Ledertype:</b> Koordinator Overvåker Organisator	<b>Lederrekrutteringsprogram:</b> Kontroll Følge lover og regler Økonomi	<b>Ledertype:</b> Hardkjørene Konkurransemenneske Produserende	<b>Lederrekrutteringsprogram:</b> Mål og resultatstyring Forholde seg til brukere og tjenestetilbud Forvaltningsloven Kommuneloven Offentlighetsloven
<b>Hoved verdier:</b> Effektivitet Punktlighet Konsekvens Ensartethet	Lov og avtaleverk Lov om offentlig anskaffelse	<b>Hoved verdier:</b> Markedsandel Måloppnåelse Avkastning	

Figur 3. Vi har valgt å legge inn Vennesla kommunes lederrekrutteringsprogram inn i Strands PAIE Skjema. Dette for å synliggjøre hvor i modellen de forskjellige teamene i programmet hører til. Det vil kunne gjøre dette lettere å se innenfor hvilke områder programmet har sin hovedtyngde. Vi har også valgt og synliggjøre ledertyper og verdier da dette vil lette forståelsen av de utfordringer en leder står overfor innenfor de forskjellige modellene. Nærmere beskrivelse kommer nedenfor i forklaringen på integrator, entreprenør, produksjon og administrasjon modellen.

### 3.3.1 Integrasjon

Integrator modellen legger vekt på at lederen må lede ut fra tanken om kulturbygging og skape arena for trivsel, annerkjennelse og tilhørighet. Leder må bygge opp under kommunens verdier og mål og jobbe for at dette blir en del av kulturen. Det handler om å få organisasjonen til å trekke i samme retning. Lederen går foran som et godt eksempel. Lederen må kunne skape samhørighet, etablere og vedlikeholde relasjoner. Lederen er den som legger til rette, har en støttende stil og får ansatte til å yte. Verdier kommer frem gjennom åpenhet, refleksjon, diskusjoner og ved gruppetilhørighet. Det handler om å gi ansvar og myndiggjøre ansatte. Lederen må ha evnen til å kunne kommunisere og være ” god med mennesker”. Eksempler på slike grupper kan være: en ledergruppe i en kommune, et tjenesteteteam eller en gruppe som har fått en konkret oppgave. En organisasjon vil ha elementer av integrator område i større eller mindre grad (Strand, 2007).

Lederrekrutteringsprogrammet har som skjemaet viser sin hovedtyngde her. Det legges vekt på at lederne skal være gode med mennesker og legge vekt på relasjoner. Det er en tydelig vektlegging av kultur og verdbygging. Administrasjonen i kommunen deltar også selv på samlingene for å underbygge viktigheten av programmet. Det legges også vekt på at deltakerne utveksler og deler erfaringer, blir trygge på hverandre og jobber videre som gruppe. Bruk av relasjonsledelse bygger opp om det å se sine ansatte, invitere til samarbeid, å støtte og oppmuntre. Det legges også tydelig vekt på kommunens grunnleggende verdier og målsettinger med den hensikt å oppnå felles forståelse for hvordan en leder i kommunen skal opptre. Dette vil ha betydning for videreutvikling av organisasjonen når leder og ansatte har samme verdigrunnlag og trekker sammen i flokk.



### 3.3.2 Administrasjon

Administratormodellen har en hierarkisk oppbygning. Leder har sin autoritet i form av stillingen, overvåker arbeidsprosessene og kontrollerer ansatte. Leder er opptatt av å forholde seg til regler, regeltolkning og system, og styrer etter dette. Lederne sikrer at arbeidet går gjennom flere hierarkiske ledd og at beslutninger tas gjennom standardiserte arbeidsoppgaver av underordnede. Er selv sjeldent involvert. Leder er opptatt av stabilitet og har lite spillerom da lederes oppgave blir å følge gitte rammer og bevilgninger. Innovasjon kan forekomme, men da gjennom innføring av nye sett av regler og systemer eller at hele organisasjonen reorganiseres (Strand, 2007). Det er en utfordring for leder at ansatte har lett for ikke å klare å se sakene i sammenheng og lett blir opptatt av seg selv og sine egne oppgaver.

Flere områder i en kommune har innslag av denne form for tenkning for eksempel saksbehandlere, økonomi og regnskapsavdelinger. Dette området vies mye fokus i lederrekrutteringsprogrammet. Det synliggjøres at ledere skal kunne budsjett, ha kontroll og oversikt. Der er også en betydelig vektlegging av lov og avtaleverk. Begrunnelsen for dette er at ledere som har totalansvar for sin enhet skal ha kontroll over at regler og lover følges. For enhetsleder består mye av arbeidet i å kontrollere og rapportere i henhold til interne målingsverktøy i kommunen og i forhold til statlige rapporteringer.

### 3.3.3 Produksjon

Produsentrollen har fokus på mål, resultat og produksjon. Ansatte har sin status gjennom sitt fag, og er gjerne eksperter innen sitt område. De er selvstendige yrkesutøvere og bruker organisasjonen som ramme for sitt arbeid. De er selvgående. Leders rolle blir å være pådriver og vise retning, men leder kan ha lite å si da eksperten heller henter sin anerkjennelse fra pasienter, eller kollega. Mange lederoppgaver blir derfor nøytralisert. Leder innehar sin posisjon ut fra å være ekspert, fagekspert. Så styringsmekanismen blir den felles treningen og kommunikasjonen rundt dette. Lederen kan også befestes sin stilling og bli uunnværlig gjennom kjennskapet til å innhente ressurser og betingelse som er knyttet til det (Strand, 2007).

I en kommune har en flere områder hvor en kan tenke seg dette som viktig for eksempel innen for helse og skole.

En kommune har flere tjenestoområder hvor en opererer som ekspertorganisasjon.

### 3.3.4 Entreprenørskap

Entreprenøren skal utvikle og stimulere til nytenkning. Leder kan være grunnlegger av bedriften og har derfor gjerne personlige motiver. Det er lite skille mellom fritid og jobb. Leder er villig til å ta store sjanser bare en øyner mulighet for å nå målet, belønning vektlegges. Leder er ikke opptatt av sine ansatte og kan utnytte dem. Entreprenørrollen krever lojalitet og utpeker ofte syndebukker. Den er opptatt av konkurranse og marked og forbruker ressurser i stor skala. Dette er ofte organisasjoner som har kort levetid. Ledere har tydelige visjoner og er opptatt av innovasjon. Entreprenøren bruker strategi som styringsverktøy (Strand, 2007).

Det kan være vanskelig å finne eksempel på slike grupper i en kommune. Den typiske entreprenøren finnes nok ikke, men i grupper som skal drive innovasjon vil elementer av denne leder stil være fremtredende.

Ut fra skjemaet ser en her at kommunen ikke velger å legge så mye tyngde på dette. Det er spesielt de siste 3-4 årene at fokuset på innovasjon og entreprenørskap i kommunen har økt. Dette viser seg innen helse gjennom samhandlingsreformen og stortingsmelding 26.

Programmet var ferdig i 2011, så vi vil anta at det hadde vært et litt annet fokus om programmet skulle startet på nytt. Det snakkes lite om hvordan en leder i kommunen skal være som legger vekt på en innovativ ledelse. Det snakkes mer om ledere som er kreative og har mange ideer. Kommunen har tross dette satset på endringsledelse som et tema, noe som krever ledere med tanker om innovasjon og endring. De trekker også frem endringer / utvikling av IKT som et satsingsområde. Kommunen har utviklet en egen strategisatsing innen dette området. Dette har også blitt tydeligere etter at programmet ble ferdig.

## 4.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for og drøfte metodevalget som er gjort for å kunne belyse vår problemstilling. Først vil vi kommentere valget av kvalitative metoder, deretter skal vi se på hva slags metode vi har brukt for innsamling av data, den praktiske gjennomføringen, og til sist en refleksjon som inkluderer blant annet oppgavens troverdighet, etikk og det å forske i egen organisasjon.

### 4.1 Kvalitativ metode

Vi har valgt en kvalitativ metode for denne oppgaven. Dette valgte vi fordi deltakerne i programmet og medlemmer av styringsgruppa vurderes som den viktigste kunnskapskilden for egen oppfatning av virkeligheten. Primærfokuset vårt var å få en nyansert og dypere kjennskap til problemstillinga og sammenhengen den står i, og fokuset var få enheter. I vår oppgave ønsket vi å undersøke et spesielt lederrekrutteringsprogram. Vi ønsket å finne ut om programmet bidro til at deltakerne fikk bedret kompetanse og ferdigheter til å møte rollen som leder i en resultatenhetskommune.

Siden det er én analyseenhet som er gjenstand for en dypere undersøkelse, innenfor et fastsatt tidsrom, går den under kategorien Case-studie.

## 4.2 Data

Arbeidet med å innhente data startet vinter 2015. Vi sendte ut brev til informantene i god tid før intervjuene skulle finne sted. Vi informerte om studien og sammen med intervjuguiden som vi sendte ut, hadde vi skrevet et følgebrev med forklaringer og informert samtykke som vi fikk signert i retur.

Vi valgte å benytte oss av intervju for å belyse problemstillingen. Vi valgte en semi-strukturert tilnærming til intervju der vi som intervjuere styrer samtalen inn på tema som er satt opp som stikkord på forhånd (Ryen, 2002). Vi valgte at den ene av oss stilte spørsmålene, mens den andre noterte/skrev direkte på data det som intervjuobjektet sa.

Intervjuguiden var semi-strukturert med åpne spørsmål uten fastlagte svaralternativer. Intervjuguiden ble ikke fulgt til punkt og prikke, men noen hovedspørsmål gikk igjen i hvert intervju. For å få en større utdyping, stilte vi oppfølgingsspørsmål der det var behov.

Vi gjennomførte først intervju med organisasjonssjef og rådmann fra styringsgruppa i tillegg til å samle relevant teori. Dette oppstartsarbeidet ble brukt som grunnlag, og mellom februar og april 2015 gjennomførte vi intervju med deltakerne. Intervjuene varte ca. en time for hver deltaker og ble gjennomført på kontoret til den ene av oss.

I tillegg til intervjuene har vi benyttet oss av aktuelle kommunale dokumenter, som politiske saksframlegg og evalueringsnotat.

Etter vi var ferdige med intervjuene, gikk vi igjennom dem og systematiserte funnene. Vi kategoriserte funnene i tråd med problemstillingen. Vi studerte funnene og sorterte dem etter områder. De områdene vi valgte å fokusere på, la grunnlaget for vår drøfting.

### 4.3 Utvalg

For å finne ut om lederrekrutteringsprogrammet gjorde deltakerne mer rustet til å møte rollen som leder gjorde vi dybdeintervjuer av personer med forståelse og innblikk i temaet rundt vår problemstilling. Dette måtte være personer med ulik bakgrunn, som kunne gi oss ulike argumenter og innfallsvinkler. Vi valgte å intervjuer fem deltakere fra lederrekrutteringsprogrammet; en mann og fire kvinner fra ulike sektorer og enheter i kommunen. Både fra skole, helse og omsorg og kultur. De har alle jobbet i ulike lederstillinger etter å ha deltatt i programmet. Vi valgte å intervjuer to personer i styringsgruppa, rådmann og organisasjonssjefen. Vi ønsket å intervjuer flere fra styringsgruppen, men på grunn av omstendigheter lot ikke dette seg gjøre. Vi var åpne for å intervjuer flere hvis ikke vi fikk tilstrekkelig informasjon til å få svar på vår problemstilling.

### 4.4 Metoderefleksjon

I den kvalitative forskning er troverdighet det overordnede begrepet for gyldighet, pålitelighet og overførbarhet. Det er glidende overganger mellom disse begrepene. En forutsetning for å få gyldig data, er at de er pålitelige. Er forskningen relevant og har betydning? Dette oppfylles i kvalitativ forskning ved at man har et kritisk blikk på egne ideer, rolle, bruk av metoder, møte med respondenter og tolkning.

I kvalitativ tilnærming legger vi få begrensninger på hva en respondent kan svare. Ved å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer er det mulig for respondenten å komme med sine tanker og meninger samtidig som vi styrer de inn på temaene ved hjelp av intervjuguiden. For oss som forskere er det viktig å legge til rette for åpenhet.

Vi valgte å benytte oss av ansikt til ansikt intervju. Styrken med en slik metode kan være at muligheten for å skape tillit, fortrolighet og åpenhet øker. Dette fordi intervjuobjektene var lett tilgjengelig i og med at de jobber i samme kommune som oss. Den ene av oss kjente disse

respondentene godt fordi de alle hadde vært deltakere på lederrekrutteringsprogrammet. Fordelen med å kjenne personen godt er at det er lettere å lese kroppsspråk, tonefall og meninger. Dette gjør at man kan komme med oppfølgingsspørsmål ved behov. Samtalene ga oss muligheten til å skape et tillitsforhold hvor vi som intervjuere lytter og stiller spørsmål i en sammenheng som respondentene forstår. Samspillet ga oss grunnlag for å komme nærmere virkeligheten. Vi tolket svarene underveis og dermed fikk vi sjekket ut om vi hadde felles forståelse.

De fleste har ofte lettere for å snakke om følsomme tema i ansikt til ansiktsintervju enn telefonintervju. Dette fordi det er lettere å oppnå personlig kontakt når man sitter fysisk ovenfor hverandre. Ved å sitte ansikt til ansikt har også intervjueren større mulighet til å observere hvordan respondenten opptrer (Jacobsen, 2005). Siden vi alle jobber i samme kommune, var det også mest naturlig å møtes ansikt til ansikt.

Det er viktig å være oppmerksom på omgivelser og livssituasjon for både den som intervjuer og de som blir intervjuet. Dette vil påvirke selve intervjuet. Også sinnsstemningen under intervjuet er med å påvirke (Dragseth, 2010). Det er viktig at vi som forskere stiller oss åpne og mottakelige. Det er lett at ens holdninger kommer til uttrykk gjennom toneleie. Samme setning kan oppleves forskjellig ut fra hvordan en sier den. I forhold til sinnsstemningen hadde vi tenkt på dette på forhånd og følte at vi var rolige og åpne i møte med respondentene.

For vår del valgte vi å gjennomføre intervjuene på kontoret til den ene av oss. Hun har et stort og lyst kontor, med fin naturutsikt. Vi vurderte å gjennomføre intervjuene på en mer nøytral plass, men i og med at den ene av oss kjente godt til respondentene og kontoret var så stort og lyst, valgte vi å gjennomføre intervjuene der.

En utfordring med det semi-strukturelle intervjuet er å la den som bli intervjuet få snakket ut, uten å avbryte ham. Alle er forskjellige, og noen snakker mye og lenge. Noen ganger er det fristende å avbryte da man ikke har ubegrenset tid. Her var det en fordel å være to. Da hadde vi en mulighet for å være oppmerksom begge to, og gi et hint til den andre hvis dette skjedde.

Den kvalitative tilnærming, kan være ressurskrevende. Inngående intervjuer tar lang tid og man må nøye seg med få respondenter. Dataene kan også være vanskelig å tolke på grunn av sin kompleksitet og mange ord. (Jacobsen, 2005)

Vi hadde satt av ca. 1 time per person. Den ene av oss stilte spørsmål, mens den andre noterte/skrev på data. Vi benyttet oss ikke av lydopptak. Svakheten med dette er at den som noterer i noen tilfeller ikke klarer å henge med i det som blir sagt, og mister sammenhengen. Vi tenkte på dette underveis, og stoppet opp og spurte på nytt hvis noe var uklart. Vi vurderte også lydopptak, men gikk bort fra dette da det var svært ressurskrevende og tok lang tid.

Flere ulemper ved denne metode er selve nærheten og kjennskap til personene. Dette kan være en ulempe ved at kritiske spørsmål kanskje ikke vil bli stilt siden man vegrer seg fordi man kjenner hverandre så godt. Det er heller ikke alltid lett å se svakheter til de vi kjenner godt.

En annen utfordring er at vi kan ende opp med at det hele tiden kommer opp ny informasjon. Dermed kan vi havne i en sirkel der vi ikke kan avslutte undersøkelsen og problemstillingen endrer seg så mye at vi ender opp med en undersøkelse vi ikke hadde tenkt på forhånd.

Vi var to stykker som var til stede under intervjuet. Det er flere fordeler med det, men også noen ulemper. Den som blir intervjuet kan føle avmakt fordi det er to mot en. Vi valgte å være to siden vi ikke skulle stille spesielt følsomme spørsmål. Det var ingen av deltakerne som hadde innvendinger mot dette.

Ellers er det vanskelig å vite hva et menneske bærer med seg av erfaringer og utfordringer. Vi vet derfor ikke hvilke spørsmål som kan virke sensitive. Derfor må vi som forskere vise varsomhet hvis det kommer uventede reaksjoner. Vi opplevde ikke at det kom uventede reaksjoner eller spesielle følelsesutbrudd. Vi var også oppmerksomme på kroppsspråket til de vi intervjuet. Et par av deltakerne virket noe utrygge til å begynne med, men etter hvert ble de mer komfortable med situasjonen.

En trussel mot troverdigheten i denne oppgaven er tidsintervallet.

Lederrekrutteringsprogrammet ble gjennomført i årene 2009-2011. Det er flere år siden programmet ble gjennomført og hukommelsen til deltakere er svekket på grunn av tiden som har gått. Vi valgte likevel å forske på dette caset. Mye var dokumentert og deltakerne virket fortsatt å være veldig interesserte i temaet. Likevel var det noen som påpekte at de hadde

glemt deler av innholdet i programmet. Et annet moment er at Vennesla kommune vurderer å starte lignende program, så det er fortsatt aktuelt.

Vi valgte å intervju 5 personer som hadde vært deltakere i programmet. Det var totalt 12 som deltok i programmet. Dette er under halvparten av de som deltok. Dette kan være en svakhet med oppgaven hvis det viser seg at vi ikke får relevante data i forhold til problemstillingen. Av de deltakerne vi intervjuet var fire kvinner og en mann. Grunnen til at vi ikke valgte å ta flere menn, var fordi det kun var tre av de 12 deltakerne som var menn.

#### 4.4.1 Å forske i egen organisasjon

Å forske i egen organisasjon vil alltid være en utfordring da en kan oppleve mange dilemmaer og feilkilder, men det kan også innebære mange fordeler.

Den forsker som samtidig er aktør i egen organisasjon, har vanligvis flere og mer nære sosiale bånd til aktørene, enn det en forsker utenfra har (Nielsen og Repstad, 2007).

Vennesla kommune er en stor organisasjon med nærmere 1100 ansatte. Det kan være store kulturelle forskjeller mellom de forskjellige sektorer og enheter. Organisasjonen har likevel et hverdagspråk som en utenforstående må lære for å forstå nyansene av (Nielsen og Repstad, 2007). Dette kan være nyttig å ta høyde for i intervjusituasjon og ved utforming av intervjuguide. Vi som forskere er preget av organisasjonens historie. Vi er en del av Venneslas kommunes kultur og er preget av dette. Vi har en felles forståelse av verdigrunnet som handler om hvordan vi opptrer. Ansatte i Vennesla kommune er blant annet kjent for å være uformelle og folkelige. I intervjusituasjonen valgte vi en uformell tone, vi la an til humor og respektfull kommunikasjon. Hadde vi vært utenforstående hadde vi muligens vært mer formelle i en intervjusituasjon. Intervjuobjektene ville da sannsynligvis ikke delt like mye av seg selv.

Som ansatte i Vennesla kommune vet vi hva ansatte er opptatt av og kjenner til den uformelle organisasjonen. Vi har også en felles forståelse for kritiske hendelser i organisasjonen. Kritiske begivenheter kan være hendelser som har skjedd flere år tilbake og som det stadig snakkes om, eller at det er taushet rundt hendelsen. Da er det spesielt viktig å kjenne til disse begivenhetene for å unngå feiltolkninger (Ibid). Dette kan eksempelvis gjelde saker som har blitt trukket frem negativt i media, slik som overgrepssaker, mobbesaker eller økonomisk utroskap fra ansatte. Dette er noe vi som forskere i egen organisasjon kjenner til og tar med

oss i intervjusituasjonen. Her kan en utenforstående fort gjøre feiltolkninger. Dette er noe vi hadde med oss i bakhodet under intervjusituasjonen. Vi passet på å ikke trekke frem slike hendelser under intervjuet, da dette kunne bidra til å skape dårlig stemning og resultere i ordknapphet fra respondentene.

Vi er også kjent med organisasjonens «hurrafenomener», som gjerne trekkes fram når man skal ha opp stemningen. Det kan være noe som kommunen er spesielt stolt av. I Vennesla er det nye kulturhuset noe som blir ofte trukket fram og løftet positivt, både i media og andre sammenhenger.

Lederrekrutteringsprogrammet er også et av organisasjonens ”hurra-fenomen”. Det har i ettertid blitt trukket fram som noe kommunen er stolt av. I intervjusituasjonen ble det trukket fram at dette hadde vært et vellykket program både fra styringsgruppas og deltakernes side. Dette gjorde at stemningen under intervjuet ble god.

Man har også faktiske kunnskaper om organisasjonen eller vet hvor man skal finne slik kunnskap. Dette sparer man tid på, og man unngår også å skrive feilaktig i oppgaven. I en mellomstor kommune som Vennesla er det lettere å få oversikt enn i en stor kommune. Det er nærhet mellom oss og administrasjonen. For vår del har vi enkelt kunne tatt kontakt hvis det har vært faktaopplysninger vi har vært usikre på.

De fleste av oss er meget opptatt av det som foregår på vår arbeidsplass. Vi ønsker å bedre organisasjonen ved å endre på det som ikke er bra. Lysten til å endre forsterker engasjementet. Dette har vært med på å holde vår arbeidsmotivasjonen oppe. Vi ønsker å være med på å bedre den organisasjonen vi jobber i.

Vi må likevel være oppmerksom på at ikke interessen blir så sterk at den kan føre til feilkilder (Nielsen og Repstad, 2007). For eksempel kan vi tolke det som respondentene sier mer positivt enn det som var ment.

Den første faren ved å forske i egen organisasjon er at det kan være vanskelig å innta et fugleperspektiv (ibid).

Man er for tett på begivenhetene slik at man lett kommer til å overta lokale forklaringer på bestemte problemer. En fare ved dette er at det er lett å akseptere respondentens forklaringer på fenomener i stedet for å løfte blikket og se dette ut fra annen forskning og vårt teoretiske fundament.



I intervjusituasjon er det en fare for at man stoler på at man selv er så godt informert at man ikke stiller viktige spørsmål. De som blir intervjuet vil muligens holde tilbake informasjon, fordi de tror at intervjuerne vet dette. Dette er noe vi prøvde å være oppmerksomme på. Her var det en fordel å være to stykker som tenker forskjellig og har forskjellige opplevelser av situasjoner. Den ene av oss kjente ikke så godt til alle respondentene som den andre. Dette var en fordel når det gjaldt troverdigheten.

Når data skal tolkes er det lett å bli påvirket av egne fordommer og meninger som har sitt utspring i våre erfaringer som ledere og gjennom den utdannelsen vi har tatt. Dette er noe vi har drøftet oss i mellom og prøvd å være bevisste. Vi har reflektert rundt hvorvidt våre tanker om ledelse vil være med å påvirke oppgaven i slik grad at det skygger for objektivitet.

Det kan også være vanskelig i egen organisasjon å skrive «sannheten», eller det som vi finner av resultater (Nielsen og Repstad, 2007). Dette er et av de mest kritiske spørsmåla relatert til å forske i egen organisasjon. Intervjuobjektene kan bli støtt av våre fortolkninger av deres svar eller andre ledere som leser oppgaven kan bli støtt.

Hvis vi trekker fram negative funn, kan det være ubehagelig å skulle møte kolleger og overordnede etterpå. Vi har gjennom hele oppgaveprosessen til stadighet vært inne på tanken om det vi skriver er for kritisk. Vil andre reagere på dette hvis de leser det? Vil det gi et feilaktig bilde av kommunen? Dette handler mye om mot til å forholde seg til kritikk fra andre i organisasjonen.

For å skape distanse når man er forsker i egen organisasjon, er bevisstgjøring viktig. Det at vi som forskere i egen organisasjon, er bevisste våre forutinntatte holdninger og fordommer om organisasjonen, er med på å skape distanse til forskningen. Det at vi har deltatt i en erfaringsbasert mastergradsstudie, har vært med på å gjøre oss mer reflekterte og kritiske i forhold til tanker om ledelse. Distanse skapes også ved at vi har utarbeidet intervjuguide som vi har forsøkt å følge.

Alle medlemmer i en organisasjon har forestillinger om hvordan maktforholdene er i organisasjonen. De vet hvordan de burde ha vært og hvorfor organisasjonen fungerer som den gjør. Dette er medlemmene mer eller mindre bevisste.

Under intervju med styringsgruppen kunne maktforholdet blitt en utfordring. Det er ikke to likeverdige parter. Styringsgruppa er den øverste ledelsen i kommunen, og det kan tenke seg

at vi ble påvirket av dette. Vi har to ulike roller i denne sammenheng, rollen som ansatt og rollen som forskere.

Teorikapittelet er viktig for å skape distanse. Ved å anbringe fornuftige teorier mellom seg selv og virkeligheten kan distansen økes. Vi valgte hovedfokus på Strand sin PAIE modell. Ved å lete etter funn som ble kategorisert inn i dette rammeverket, skapte vi distanse.

Det å ha god dialog med andre både innenfor og utenfor organisasjonen kan være en fin måte å skape distanse på. Da får man inn nye innfallsvinkler og ser organisasjonen fra en annens ståsted. Vi har diskutert oppgaven med andre utenfor organisasjonen for å få nye innfallsvinkler. Vi er begge gift med menn som jobber som ledere. Disse har vært nyttige sparringspartnere.

Vi har vært oppmerksom på at det kan forekomme gjengse forklaringer på problemer i organisasjonen. Forklaringene kan godt være riktige, men de kan også være uttrykk for et symptom, og ikke sannheten (Nielsen og Repstad, 2007).

For eksempel: Årsaken til at dette skjedde var at det var dårlige ledere, for lite ressurser og for lite informasjon. Vi har gjennom vår studie etterstrebet å være oppmerksomme på slike utsagn. Likevel kan det ikke utelukkes at vi har godtatt slike forklaringer uten at vi har tenkt oss om.

## **5.0 Presentasjon av funn og drøfting**

I denne delen av oppgaven vil vi se på funnene vi har kommet fram til i studien. Vi vil så drøfte disse funnene i lys av Lais (2013) strategisk kompetanseheving, Torsteinsens (2006) resultatenhetsmodell, men hovedvekten har vi lagt på Strands (2007) PAIE modell.

- Integrasjon: motivasjon, fellesskap, trygghet, kulturbygging
- Administrasjon: struktur, orden, system
- Produksjon: mål, resultat, tjenesteproduksjon
- Entreprenørskap: nytenkning, endringsvillighet

I vår oppgave ønsket vi å undersøke Vennesla kommunes lederrekrutteringsprogram. Vi ville finne ut på hvilken måte programmet har bidratt til at deltakerne har fått økt kompetanse og ferdigheter til å mestre rollen som resultatenhetsledere i Vennesla kommune.

Vi vil først presentere funn fra vår kartlegging og samtale med styringsgruppa før vi presenterer funn fra intervju med deltakerne.

## 5.1. Presentasjon av funn og drøfting etter intervju med styringsgruppa

### 5.1.1 Funn og drøfting i forhold til utvelgelse:

Før oppstart av programmet formidlet styringsgruppa at det ble kjørt en prosess tilsvarende en ansettelse. De som ønsket å delta måtte søke og det ble hentet inn referanser fra nærmeste leder. Alle som søkte måtte gjennomgå en personlighetstest kalt Masterprofil med påfølgende intervju.

En fra styringsgruppa formidlet at det var krav til personlige egenskaper som motivasjon og egendriv som var det viktigste for å bli plukket ut. Han uttalte:

*«De som ble plukket ut måtte ha en viss evne til å behandle folk, en viss struktur og gjennomføringsevne.»*

En annen uttalte:

*«Vi ønsket helst ansatte med høyskoleutdanning. Personlige egenskaper som modenhet, trygghet, kunne stå frem, faglig dyktig, ha oversikt, arbeidskapasitet og motivert for å lede, var viktig for oss»*

Styringsgruppa hadde sine tanker om hvilke type mennesker som skulle bli plukket ut til å delta i programmet. De mente at enheten man skal lede, legger grunnlaget for type ledelse. Vi tenker at ledelsen i kommunen har hatt fokus på at en leder må ha fagkompetanse innen den enheten som skal ledes. Den «gamle» faglederen dyrkes frem basert på autoritet med tanke på at han er ekspert på faget sitt og har lang ansiennitet. Lederen blir sett på som mester innenfor sitt område og det skjer en overføring av kompetanse fra leder til ansatte (Byrkjeflot, 2002).

En fra styringsgruppa uttalte følgende:

*«Det viktigste er den enheten som ledere skal lede, og at en leder ikke kan lede hva som helst. Fag er viktig i en kommune, spesielt skole og helse»*

Strand hevder at ledelse er kontekstavhengig, og peker på at ledelse som funksjon og praksis må forstås i sammenheng med de organisasjonsformene, sektorene og kulturene ledere er satt

inn i. Ledelse er en type virksomhet som i særlig grad berøres av usikkerhet, konflikt, mangetydighet og dilemmaer i organisasjonen (Strand 2007).

Det at en organisasjon skal bestå av forskjellige typer ledere er viktig. Organisasjoner bør være sammensatt av ledere som evner å tenke kreativt og være innovative, som er opptatt av konkurranse og er produserende, kontrollerende og organisatoriske og ikke bare samarbeidende og teambyggere (Cameron og Quinn, 2013).

Styringsgruppa var opptatt av at deltakerne måtte ha grunnleggende evner. I følge Lai (2013) handler evner om vår personlighet, evne til å reflektere, være strukturert og emosjonelt stabil. Disse grunnleggende egenskapene må være på plass for at vi skal greie å tilegne oss kunnskap, ferdigheter og holdninger. (Lai, 2013)

Kommunen valgte å la alle kandidatene gjennomgå en form for personlighetstest kalt Masterprofil. Dette ble gjort for å avdekke hvor den enkelte hadde sin styrke og utfordringer når det gjaldt lederegenskaper. Dette ble brukt ved ansettelse av enhetsledere på den tiden. Personlighetsanalyser brukes noen ganger i ansettelsesprosesser, for å slå fast om du har de riktige kvalifikasjoner og egenskaper jobben krever. Personlighetsanalyser er basert på at kandidaten svarer på spørsmål om seg selv i et dataprogram. Dersom kandidaten vet hva slags kriterier som vektlegges, kan det være fare for at svarene tilpasses deretter og resultatet vil dermed gi en uriktig beskrivelse av personen.

Det å bruke personlighetsanalyser til å plukke ut egnede kandidater kan være et godt utgangspunkt for å avdekke hvilke kandidater som har de «rette» egenskapene. Vennesla kommune valgte å ha et intervju i etterkant av testen, med gjennomgang av analysen for å kvalitetssikre resultatene av testen.

En fra styringsgruppa uttalte:

*«Det er viktig å være varsom med å bruke personlighetstester. Vi har valgt å slutte å bruke disse ved ansettelser. Det må være to personer som kan dette godt og det er svært viktig med refleksjon i ettertid.»*

Alle deltakerne var positive til bruk av personlighetstesten.

En av deltakerne uttalte:

*«Det fantes ikke rett eller galt svar ble vi fortalt. Jeg ble veldig oppmerksom på egne styrker og svakheter.»*

### 5.1.2 Funn og drøfting i forhold til innhold i programmet

Relasjonsledelse ble trukket frem som noe av det viktigste i innholdet i programmet både fra styringsgruppa og blant deltakerne. En fra styringsgruppa uttalte:

*«Det viktigste var ikke de forskjellige ledelsesteorier, men de personlige egenskaper og holdninger.»*

En annen mente:

*«Det viktigste er å kjenne deg selv for å være leder. Relasjoner er viktigst, du skal lede andre.»*

Styringsgruppa var opptatt av at administrasjon kan du lære deg, men ledelse må du ha i deg.

*«Det handler om å motivere og trekke med seg folk»*

Integrasjonsrollen hos lederen blir her fremdyrket. Integrasjon bygger på deltakelse, åpenhet og diskusjon. Lederen må ha evner og vilje til å motivere og få folk med seg (Strand, 2007).

Lederrekrutteringsprogrammet har et variert og sammensatt innhold. En kan dele det inn i to områder, ledelsesutvikling/ ledelsesteorier og administrasjon- lover og økonomi. Ledelsen velger her å fokusere på ledelsesmodeller som omfatter lederen som relasjonsbygger. Gjennom dette mener ledelsen at den enkelte ansatte skal utvikle seg, bli kjent med seg selv og få tro på at en kan lede.

Relasjonsledelse legger vekt på ledelse i et samspill gjennom dialog og kommunikasjon. Som leder må du bli kjent med deg selv, trygg på hvem du er og hva du står for. Du må jobbe med å utvikle dine kommutative egenskaper. Denne lederstilen reduserer konflikter, gir innovasjonskraft, fremmer teamarbeid og gir den ansatte en opplevelse av å bli sett (Spurkeland, 2008).

Relasjonsledelse bygger på Carl Rogers teorier. Personlighetstrekk som å være omsorgsfull, flink til å etablere nære relasjoner og vise medfølelse for andre mennesker i kombinasjon med kvalitetene produktivitet, kreativitet, samarbeidsevne og jobbtidfredshet har mye større verdi for organisasjonen enn en tradisjonell fagorientert leder (Spurkeland, 2008).

Relasjonsledelse er en ledelsesform som passer godt inn i forhold til sektorer som oppvekst og helse der en har med mennesker å gjøre.

Samtidig ville det blitt noen utfordringer om hele Vennesla kommune skulle forholdt seg til kun denne lederstilen. I en organisasjon vil en ha enheter/ seksjoner som legger mer vekt på strategier, resultater og raske endringer, som for eksempel teknisk etat og økonomiseksjonen.

Lai (2013) legger vekt på at kompetanseøkning er viktig som et ledd i en planlagt strategi for å øke kunnskap og ferdigheter. Hennes tanker om holdninger som et viktig kompetanseelement stemmer godt overens med ledelsens tanker for læring. Hun mener at en persons holdninger er svært viktig i menneskebehandling. Med holdninger snakker hun om en persons syn på seg selv, tro på seg selv og tillit til egen kunnskap. Hun snakker om å forholde seg til andre og samarbeide (Lai, 2013). Dette er i tråd med ledelsens tanker om at relasjonsledelse blir den viktigste ledelsemodellen.

## **5.2 Drøfting og funn i forhold til integrasjon**

Innen for integrasjon har vi valgt å trekke frem motivasjon, felleskap, trygghet og kulturbygging som viktig funn innenfor område.

### **5.2.1 Motivasjon: Drøfting i forhold til integrasjonsfunksjonen**

Det første funnet vi ønsket å se nærmere på var hva som motiverte deltakerne. Motivasjon til å søke og delta i programmet.

Motivasjon er ikke noe som er konstant, men vil være varierende, med tanke på styrke og intensitet, og vil fremtre på ulike måter blant den enkelte ansatte (Jelstad, 2007).

To av deltakerne var drevet av egenmotivasjon for å søke på programmet. De ble motivert med tanken på å lære noe nytt og det å bli bedre kjent med seg selv var et moment som ga dem motivasjon.

*«Jeg leste om programmet på intranett. Syntes det virket interessant. Jeg tenkte at det kom til å bli en slags test på hvem jeg er. Dette var motivasjon for å bli med. Det å bli bedre kjent med seg selv.»*

Flere av deltakerne var usikre på om dette lederprogrammet var noe som kunne passe for dem. De var usikre på om de hadde det som trengtes, men de ble oppfordret av sine leder eller kollegaer til å søke. Dette ga motivasjon til deltakelse.

*«Det var kollegaer og leder som pushet på og hadde troen på meg. Var i tvil om dette var noe for meg. Valgte å søke for det var interessant og siden jeg hadde jobbet med en del lederoppgaver. Det å ha mulighet for å påvirke var en motivasjonsfaktor»*

Mulighet for å påvirke var også en faktor som blant flere ble løftet fram som en stor drivkraft for å delta. Behov for ny kunnskap ble også trukket frem:

*«Jeg jobbet som leder i den perioden, men følte det var enormt mye jeg skulle kunne som leder. Følte at jeg trengte mer kunnskap»*

Samtlige deltakere opplevde stor motivasjon ved å bli plukket ut som en av de utvalgte. Det at noen hadde lagt merke til dem som person, var svært oppløftende.

En av deltakerne uttalte følgende:

*«Det var en stor opptur. Gått i mange år og ikke hatt fast stilling engang, så plutselig fikk jeg lov å være med på lederrekrutteringsprogrammet. Det gjorde noe med min innstilling til kommunen. Jeg ønsket å gjøre en god innsats og gi noe tilbake».*

En annen deltaker sa:

*«I prosessen bestemte jeg meg for å gi alt. Ble veldig glad da jeg ble plukket ut. Var veldig spennende. Ble satt fokus på deg og din person. Så meg som person. Ble stolt og tenkte det var moro»*

Dette går igjen hos alle de som ble intervjuet. De fleste har opplevd stor motivasjon rundt egen deltakelse, noe som direkte har bidratt til lederrekruttering.

Et moment er at enhetsledere ble bedt om å oppmuntre ansatte som de så hadde «talent» til å søke. Det at leder ser at du har noe i deg som du kanskje ikke selv har sett, gjør at du vokser som person. Du får større selvtillit og tro på deg selv. Motivasjonen øker.

I teorien angis motivasjon som en indre psykologisk prosess som gjør at den enkelte får drivkraft til å handle (Jacobsen, 2004). Motivasjon er en del av en persons holdninger, og holdninger danner grunnlaget for en persons vilje og ønske om å erverve ny kunnskap og ønske om å utvikle seg (Lai, 2013).

På den annen side kan ansatte som ikke kjenner seg inspirert, karakteriseres som umotivert. Dette kan i noen sammenhenger resultere i at de hverken bidrar til, eller har interesse av, å øke organisasjonens verdiskapning. Derfor er den enkeltes motivasjon ikke bare av betydning, men essensiell fordi den gir energi, styrer viljen og driver handlingene. Motiverte ansatte blir således driverne som opprettholder organisasjonens verdiskapning. (Jelstad, 2007)

Deltakerne måtte gå igjennom en personlighetstest med påfølgende intervju. De ble plukket ut blant mange søkere på bakgrunn av sin personlighet. Dette er også med på å løfte en som person, og gir motivasjon og glede til å delta og også gi noe tilbake til organisasjonen. Motivasjon har vært et avgjørende moment. Før programmet har begynt, har kommunen skaffet seg svært motiverte deltakere som ønsker å tilegne seg ny kunnskap, som er motiverte til å gi noe tilbake til kommunen. Vi anser motivasjon som en viktig faktor for deltakelse i programmet.

I en resultatenhetskommune anses motivasjon som en viktig faktor.

Lederrollen i resultatenheter får større myndighet gjennom økt ansvar for områder innenfor egen virksomhet og får større mulighet til å ta avgjørelser (Torsteinsen, 2006).

Desentralisering av ansvar ville stimulere til positive effekter, med frigjøring av energi og ressurser blant ansatte og øke motivasjon og utvikling for å oppnå kostnadsbevissthet og gode resultatmål (Helland, 2002).

### **5.2.2 Fellesskap og trygghet: Drøfting i forhold til integrasjonsfunksjonen**

Samtlige deltakere som vi intervjuet opplevde at de enten ble tryggere i rollen som leder, eller tryggere til å søke en lederstilling etter å ha deltatt i programmet.

*«Programmet gjorde meg tryggere som leder. Vet hva som forventes av meg og hva det innebærer å være leder. Fikk et bilde av hva som forventes som leder i Vennesla kommune.»*

Samtlige opplevde at det å være en del av fellesskapet i gruppa, gjorde at de ble tryggere i rollen.



*«Vi ble godt kjent med administrasjon og hverandre. Vi ble en del av et fellesskap. Vi ble fort kjent med hverandre i gruppa, dette gjorde at jeg følte meg trygg.»*

Samtlige uttalte at opplevelsen med at den øverste administrasjonen i kommunen var med og ga av seg selv og delte sine erfaringer, var spesielt positivt.

En uttalte følgende:

*«Ble også godt kjent med administrasjon på herredshuset og terskelen for å ta kontakt ble lavere. Ble også mye tryggere. Nærhet til administrasjon var viktig og vi ble sammen med dem en veldig sammensveiset gjeng. Ble veldig trygge på hverandre og alle gjorde det beste for hverandre.»*

En annen uttalte:

*«Hvis du ikke hadde hatt en lederstilling, ville dette programmet gitt deg trygghet til å bli det. Vi var veldig trygge på hverandre. Ble mye tryggere i rollen som leder. Viktig å bli kjent med rådmannsteamet. Det var trygt.»*

Mens en annen uttrykte:

*«Hadde rådmann og personalsjef som deltok mye i programmet. Det at personalsjefen var så åpen og gikk gjennom personlighetstesten sin, var forløsende for meg.»*

Integrasjon handler om å skaffe oppslutning blant medarbeidere, gi støtte og tilrettelegge for samarbeid og et godt kunnskapsmiljø. Dette er noe som ble vektlagt gjennom hele lederrekrutteringsprogrammet.

Felleskap er en av de første egenskaper og viktigste lederfunksjon nevnt i Strands integratorrolle. Det legges vekt på å få en felles kultur, felles språk, felles symbolbruk, et godt og inkluderende arbeidsmiljø (Strand 2007).

I lederrekrutteringsprogrammet har det vært fokus på fellesskap, trygghet og samarbeid.

En av deltakerne uttalte følgende:

*«Det at vi ble en sammensveiset gruppe, var en forutsetning for å åpne seg og lære. Fikk ikke følelsen av at noen var ute etter deg.»*

Deltakerne ble fort en sammensveiset gruppe. Dette kan skyldes at de ble plukket ut på bakgrunn av sine evner. Administrasjonen ønsket ledere som blant annet skulle være: «flink med folk».

En av deltakerne uttalte:

*«De fleste av oss på programmet var over streken på det menneskelige og kanskje ikke like mye på det som er på kvalitets siden.»*

Innen teorien er også samarbeidsevner og fokus på leders evne til å skape felleskap fremtredende. Integratorrollen har oppmerksomheten innad og fokus mot sin egen organisasjon, de interne prosesser, mennesker og motivasjon (Strand, 2007).

Deltakerne var blant «de utvalgte». De var i samme situasjon og de var en relativt liten gruppe. Dette var også med på å gjøre gruppa sammensveiset.

En del av programmet foregikk også ved at de reiste ut av bygda, og hadde overnatting et annet sted. De ble kjent med hverandre i en større sammenheng. De ble raskt godt kjent med hverandre. I integratorrollen tar lagbyggingstanken utspring i å øke samholdet i gruppa, redusere forekomsten av sprikende oppfatninger og gi bedre grunnlag for samarbeid. (Strand, 2007).

Når vi ser på innholdet i programmet, trekker samtlige deltakere frem «relasjonsledelse» som noe av det viktigste innholdet i programmet. Relasjonsledelse har fokus på menneskekunnskap og det å skape gode relasjoner til medarbeidere. En deltaker sa følgende:

*«Dette appellerte til meg. Vi bodde på hotell og kommunen hadde leid inn noen utenfra. Dette var spennende. Relasjoner er veldig viktig. Så fikk vi bok også. Vi ble satt stas på av kommunen. Det å skape en relasjon til de du skal lede er utrolig viktig.»*

En annen sa:

*«Etter modulen med relasjonsledelse, skjønte jeg at ledelse har jeg gjort i mange år uten å vite det. Ledelse har vært ullent begrep for meg. Jeg syntes det var veldig gøy med denne modulen. Ga meg inspirasjon»*

Bakgrunnen for at dette appellerte til samtlige deltakere, kan ha noe med mennesketypene som ble plukket ut til programmet å gjøre. De hadde alle evner som tilsa at de var «flinke med folk». De hadde mange egenskaper på den menneskelige siden, og opplevde at dette ga dem enda mer inspirasjon og økte samholdet i gruppa. Basert på våre funn, har styringsgruppa vektlagt å velge ut deltakere som hadde menneskeorienterte evner. Lai (2013) legger i sin teori vekt på at evner kan sees på som en persons grunnleggende egenskaper, som forholdsvis stabile og som del av en personlighet.

Deltakerne var spesielt motiverte fordi de fikk anledning til å reise bort, overnatte på hotell og til og med fikk en bok. De følte at de ble gjort «stas» på.

I teorien ser vi at slike tiltak for lagbygging letter kommunikasjonen, gjør folk kjent med hverandre og gjør det mulig å samarbeide bedre. Skjulte antakelser kan komme til overflaten og gruppen kan enes om felles oppfatninger. (Strand, 2007)

Som en av deltakerne sa:

*«Mange kan bli ensomme i lederjobben. Det kan være lite tilbakemelding på hvem man er. Da er det viktig å bygge relasjoner og kontakter. Terskelen vil da være lav for å kontakte noen av de andre i gruppa.»*

### 5.2.3 Kulturbygging: Drøfting i forhold til integrasjonsfunksjonen

I programmet har styringsgruppa valgt å legge inn foredrag om Vennesla kommunes historie og kommunens verdigrunnlag og kultur. Dette begrunnes med økt mulighet for større forståelse for kommunen, økt trivsel og lojalitet til kommunen. Det er lettere å få forståelse for kommuneplanen i tillegg til generell ledelse. I tillegg valgte ledelsen å delta på hele kurset, og var aktive ved å dele sine erfaringer. Ønsket var å gi en «signaleffekt» om at dette er et viktig satsningsområde for Vennesla kommune.

Alle deltakerne synes det var viktig og lærerikt å høre om Venneslas historie, men det de fleste legger vekt på er nærheten de etablerte til administrasjonen. En av deltakerne sa:

*«Veldig ok å bli kjent med administrasjonen, de var delaktige og det gav trygghet.»*

En annen sa:

*«Kommuneledelsen var så åpne, det var positivt». De fortalte om det som var vanskelig. Fikk veldig mye mer respekt for dem når de var åpne.»*

En tredje sa:

*«Det var viktig å bli kjent med rådmannsteamet, det var trygt.»*

Alle deltakerne fremhever også viktigheten ved å startet programmet med å reise bort sammen. Det å bli kjent med hverandre var viktig, det gav trygghet. En sa:

*«Det er viktig å bygge relasjoner og kontakter. Terskelen blir lav for å ta kontakt med noen av de andre.»*

En annen deltaker sa:

*«Det er nå lettere å vite hvem man skal ta kontakt med når man trenger hjelp.»*

En annen mente:

*«Jeg tror at vi deltakere ble håndplukket for å kunne fungere som en gruppe.»*

Administrasjonen i Vennesla kommune legger vekt på at kommunen skal ha en tydelig organisasjonskultur. Organisasjonskulturen som fremheves er: serviceinnstilt, endringsvillige, ansatte ser hverandre, gjøre hverandre gode, unner hverandre suksess, være folkelige og ha det gøy på jobb. Dette er verdier som trekkes frem gjennom hele programmet.

I teorien ser vi at kultur er et instrument som ledelsen kan benytte for å få frem mest mulig effektiv oppførsel. Kultur brukes til å motivere ansatte, fremme sosialisering, bygge opp lojalitetsfølelse og tilhørighet i organisasjoner (Baldersheim og Rose, 2005).

At ledelsen legger så stor vekt på kulturbygging kan forstås ut fra at kommunen skal kunne fremstå som en samlet organisasjon. Felles verdier og normer skal gjennomsyre alle enheter og seksjoner. Det er lettere å trekke lasset sammen når en tenker likt.

”Slik gjør vi det i Vennesla.”

Organisasjonskultur handler om at det er en felles ramme for verdsetting og forståelse blant organisasjonens medlemmer. Organisasjonskultur handler om det store fellesskapet og er et uttrykk for hva organisasjonen står for (Strand, 2007).

En av deltakerne uttalte:

*«Nå vet jeg hva som forventes av meg og hva det innebærer å være leder i Vennesla kommune. Programmet har gjort at vi har blitt lojale. Det at Rådmannen var med var viktig.»*

En felles organisasjonskultur vil gi mer lojale ansatte (Baldersheim og Rose, 2005). Dette viser også funnene våre. Den enkelte deltaker kjenner på lojalitetsfølelse og tilhørighet. Ledelsen bekrefter også kulturverdien ved selv å være tilstede gjennom hele programmet. De viser vei.

Vektleggingen av verdier og kultur bygger opp om Strands (2007) tanker rundt integratorrollen. Her legges det vekt på kulturbygging, det å skape arena for trivsel, anerkjennelse og tilhørighet. En fra styringsgruppa uttalte at de ønsket at de som ble plukket

ut skulle være «gode med folk». Det handler om å få organisasjonen til å trekke i samme retning. Det legges vekt på gruppetilhørighet og samarbeid i grupper for å nå felles mål. Deltakerne i programmet bekrefter også at de synes det er bra å være en del av en gruppe og flere ønsker å kunne jobbe mer i team. Det gjør at de ikke står alene, kan få hjelp av andre i gruppa og vet hvem de skal spørre om råd. Det blir rett og slett ikke så ensomt å være ledere. En er en del av et fellesskap. Fortsatt legger Vennesla kommune stor vekt på dette gjennom felles samlinger for ledere i kommunen hver måned, og felles opplæring og kursvirksomhet.

Selv om kommunen som organisasjon er sammensatt av seksjoner og enheter med forskjellige roller og oppgaver, er det viktig at den fremstår som en felles enhet; en organisasjon. At ledelsen legger så stor vekt på felles verdier og ledelsesfilosofi gjør det lettere for enheten å trekke i samme retning og samarbeide for å gi best mulig tjenestetilbud i kommunen og oppnå den målsettingen og de resultater som ledelsen i kommunen ønsker.

Viktigheten av kultur og kulturbygging er også sentral i resultatenhetsmodellen. Enhetsleder har fått delegert mye ansvar. Dette er i følge Torsteinsen (2006) med på å skape økt motivasjon, arbeidsglede, kreativitet og sparsommelighet. Dette stimulerer ansatte til å ta ansvar. Modellen stimulerer også til at leder og ansatt trekker i samme retning for å oppnå felles mål.

Det er positivt med sterke kulturer, men det er også flere uheldige sider. En av dem går ut på at alle grupper over tid vil se verden på samme måte og at det dermed lett oppstår «gruppetenkning». En enhetlig organisasjonskultur kan være bra i relativt stabile tider, men når omstillingsbehovet er stort kan det å ha en enhetlig og sterk kultur bli skjebnesvangert (Bang, 1995). Det kan være en fare for at ledere som tenker annerledes og er opptatt av utvikling, vil bli begrenset og uglesett.

### **5.3 Drøfting og funn i forhold til administratorfunksjonen**

Administratorfunksjonen har tradisjonelt stått sterkt i offentlig sektor. Administrasjon handler om fokus på kontroll og tilrettelegging av interne regler og rutiner (Rambøll, 2013).

Egenskaper som er viktige i denne rollen orienterer seg mot stabilitet, systemer, struktur og orden. Disse brukes for å opprettholde byråkratisk kultur i offentlige organisasjoner (Strand, 2007).

Innenfor administratorfunksjonen har vi funn som handler om system, struktur og orden.

I intervju med styringsgruppa kommer det frem at de ønsket ansatte med spesielle egenskaper. De egenskaper som ble nevnt var at de som ble plukket ut skulle være modne og trygge, de skulle tørre å stå fram, være faglig dyktige, ha god oversikt, stor arbeidskapasitet samt være motivert for å ville lede andre. De ønsket at deltakerne skulle ha evne til å behandle folk, ha en viss struktur og gjennomføringsevne. Av de egenskaper som ble nevnt kan det å ha god oversikt og struktur nevnes som faktorer som kan inngå i den administrative funksjonen av det å være leder.

Som en av dem i styringsgruppa uttalte:

*«Vi ønsket å ha mest fokus på ledelse i programmet. Både administrasjon og ledelse er viktig, men administrasjon kan du lære deg, lederskap skal mer til. Du må ha noe i deg som gjør at du kan motivere og trekke med deg folk.»*

Ut fra det som styringsgruppa sier her, kan det forstås som om de ønsket å ha mer fokus på ledelse enn på administrative funksjoner. Dette kan relateres til at den byråkratiske organisasjonsmodellen ikke lenger stod like sterkt i kommunen etter at det ble innført resultatenhetskommune. Det kan ha sammenheng med at teorier og ideer om New Public Management fikk innflytelse i kommunene, og at ledelsesidealer og ledelsesfunksjoner som nå blir vektlagt, ikke har fokus på administratorrollen (Strand, 2007).

Innen teorien ser vi at administrasjon handler om systemer som virker regulerende for ansattes atferd. Her er ordet kontroll sentralt. Viktige verdier er forutsigbarhet og orden. Kontroll kan være et middel for å sikre effektivitet gjennom optimal bruk av ressurser. Det kan skape stabile og forutsigbare vilkår som ansatte kan jobbe etter. Det kan også være med på å opprettholde maktforholdet i organisasjonen (Strand, 2007).

Kontroll kan også oppfattes av den enkelte ansatte som noe negativt. Det at leder detaljstyrer ansatte og begrenser friheten, kan oppleves som demotiverende. Det kan føre til usikkerhet og utrygghet hos den enkelte og redsel for å gjøre feil. En kan da bli mer opptatt av å følge regler og systemer enn verdiskapning.

Et spesielt funn som kom fra styringsgruppa var følgende:

*«Etterhvert måtte vi jobbe med at vi trengte forskjellige type ledere. Teori har vist at introverte også kan være gode ledere. Dette ble klarere for oss etter programmet.»*

*Hadde vi skulle ha hatt lederrekrutteringsprogrammet om igjen, ville vi ha endret noe på utvelgelsen.»*

Styringsgruppa reflekterte i etterkant av programmet at de ville ha gjort utvelgelsen annerledes hvis de skulle ha startet med et nytt program. De har sett at det kan være andre egenskaper som er like viktige for å være en god leder enn det å være menneskeorientert. Det er like viktig å ha egenskaper som går på forutsigbarhet som struktur og orden. De ser at det er viktig å ha ledere med forskjellige typer egenskaper ut fra at leder skal lede forskjellige enheter.

Fra programinnholdet ser vi at deltakerne har blitt kurset i kriseberedskap, diverse lovverk, lokale reglementer og policydokumenter i tillegg til pensjon og forsikringsordninger.

Deltakerne uttalte:

*«Hadde mye kompetanse på dette fra før siden jeg hadde vært tillitsvalgt. Dette var ikke så viktig for meg.»*

En annen sa:

*«Det er viktig for ledere å kunne lovverket de bruker mest. Men det var litt kjedelig.»*

En tredje sa:

*«Dette var livsnødvendig for meg. Satt i en situasjon der ansatte visste mer enn meg om dette. Var derfor det viktigste av alt for meg. Det andre kan du lære underveis, men ikke det med lov og avtaleverk.»*

En av deltakerne uttalte:

*«Juss, lov og avtaleverk var en mangel for meg så det ga meg en trygghet for meg som leder. I den tiden vi har nå, er både ansatte og brukere veldig klar over sine rettigheter. Da er det viktig for oss som ledere å kunne noe om dette temaet.»*

Det er stor spredning her i hva deltakerne syntes om innholdet i denne delen. Noen mente det var mindre viktig, da de hadde denne kompetansen fra før, mens andre mente det var svært nødvendig.

Administratoren ivaretar den ledelsesfunksjonen som fremhever orden og struktur. Det å ikke ha en veladministrert organisasjon og ikke ha kontroll over situasjonen er svært negativt (Strand, 2007). I en resultatenhetskommune der mål og resultatoppnåelse er sentralt, vil det å mangle kontroll og oversikt, kunne gi budsjettsprek, dårligere tjenesteproduksjon og usikkerhet for ansatte ved at det blir rot og uforutsigbarhet i systemer. Det vil også føre til

svekket tillit i forhold til administrasjon og det politiske nivå. Dette fordi en ikke vil klare å synliggjøre årsakene til disse forholdene.

I en resultatenhetskommune utføres noe av de administrative oppgavene av enheten selv, mens rådmannen har egen stab og støttefunksjon som utfører administrative oppgaver for hele kommunen. Det kan være en utfordring for rådmannen å forhindre at kommunalsjefer og stab og støttefunksjoner sender ut pålegg til enhetsleder, uten at dette er klarert og gjennomtenkt. Enhetsleder kan oppleve å få pålegg fra støttefunksjonene som legger begrensninger, med de følger at enhetsleder blir umyndiggjort og demotivert. Dette kan være med å undergrave maktstrukturen i resultatenhetsmodellen (Torsteinsen, 2012).

#### 5.4 Drøfting og funn i forhold til produsentfunksjonen

Produksjon er rettet mot de mål organisasjonen skal arbeide mot og produksjonsapparatet for å nå disse målene (Rambøll, 2013).

Gjennomslagskraft, målorientering, motivere, planlegge, lede og iverksette er ord knyttet til egenskaper som ifølge Strand (2007) er en del av produsentrollen. Lederen skal ha kontroll, sørge for produktivitet, kvalitet, resultat og retning.

Hvis vi ser på de egenskaper som var ønsket hos deltakerne kan vi nevne egenskaper som det å tørre å stå fram, være faglig dyktig, og å ha gjennomføringsevne som sentralt i produsentrollen.

En fra styringsgruppa uttalte:

*«Det viktigste er den enheten som ledere skal lede. Fag er viktig innenfor kommune. Spesielt skole og helse.»*

Styringsgruppa ønsket ledere fra forskjellige enheter, både oppvekst, helse og omsorg og administrasjon.

Enheter innen skole og helse og omsorg kan betegnes som ekspertorganisasjoner. De leverer tjenester til en omverden som kjøper eller verdsetter disse tjenestene. Disse er svært målrettede organisasjoner (Strand, 2007).



Styringsgruppa ønsket ledere som var faglig dyktige og gode på å lede ekspertorganisasjoner som krever en leder som er opptatt av tjenesteproduksjon.

En ekspertorganisasjon som helse og omsorg og skole er opptatt av fag, kvalitet og tjenesteproduksjon. I en resultatenhetskommune der det strategiske nivået er premissleverandører, kan enhetsleder komme i en situasjon der rammebetingelser ikke stemmer overens med forventet tjenesteproduksjon (Torsteinsen, 2006).

Deltakerne gikk igjennom økonomistyring som det mest sentrale når det gjaldt produsentfunksjonen. Vi velger å knytte økonomistyring opp mot produsentfunksjonen og ikke opp mot den administrative funksjonen. Dette fordi rammebetingelser og tjenesteproduksjon er gjensidig avhengig av hverandre.

I intervju utrykte samtlige at økonomistyring var det temaet deltakerne skulle ønske at de hadde lært mer om.

En uttalte:

*«Økte ikke forståelsen for økonomi veldig mye. Økonomi er komplekst og det er store krav til ledere. Jeg måtte hatt mye mer hvis jeg skulle ha jobbet som enhetsleder.»*

Det er likevel flere som uttaler at selv om de opplever at det var for lite økonomi i programmet, så var det lav terskel for å spørre økonomiavdelingen om hjelp.

En uttalte:

*«Økonomi var jeg mest redd for. Jeg trodde jeg kom til å gå på en kjempesnell. I ettertid har det vist seg at jeg har fått veldig god hjelp fra økonomisjefen. Så selv om det var for lite økonomi i programmet, var det godt å se at vi fikk god hjelp når vi trengte det.»*

En annen sa:

*«Administrasjonen har mye fokus på dette området. En bit som ledere måles veldig på er nettopp økonomi. Det ble tydelig for meg at jeg ikke ville være leder på enhetsledernivå på grunn av akkurat økonomi.»*

Deltakerne opplevde at økonomistyring var et område som de kjente seg utrygge på og som de mente de fikk for lite kunnskap om. I resultatenhetsmodellen legges det stor vekt på økonomistyring. Enhetsleder har totalansvar for enhetens budsjett. Enhetsleder skal ha styring som gir effektiv og kvalitetsmessig god tjenesteproduksjon. Det skrives lederkontrakter

mellom rådmann og enhetsleder med synliggjøring av måloppnåelse og hvilke områder det skal være måloppnåelse på.

Styring gjennom budsjett forutsetter at det er mulig å prioritere, det vil si å velge bort noe når nye oppgaver kommer til. Dette er i mindre grad mulig i for eksempel en hjemmesykepleiesone når antall eldre med pleiebehov øker uten at ressursene følger med. Når ledere ikke kan velge bort oppgaver, klarer de ikke holde budsjettet og får dermed ikke makt og frihet til å lede.

I en ekspertorganisasjon vil det også være fokus på kvalitet og effektivitet i tjenesteproduksjon. Måleparameter er blant annet budsjett, IPLOS, KOSTRA og brukerundersøkelser.

Det er et paradoks at Vennesla kommune som resultatenhetskommune velger tema i programmet som handler lite om økonomi og målstyring når de ellers vektlegger dette mye hos enhetsledere.

Målstyring er flere ting enn ren økonomistyring. Et verktøy som er blitt brukt av både private virksomheter og offentlige organisasjoner er balansert målstyring. Dette brukes for å innrette virksomheten mot elementer som gir resultater. Det er som regel 4 hovedområder: Økonomi, kunder/brukere, interne prosesser og læring og vekst (Strand, 2007).

Man setter opp mål for de forskjellige områder og tiltak til målene. Målene skal i en kommune være lagt opp etter den overordnede strategi og planer.

Andre temaer som kunne blitt vurdert for å ivareta produsentrollen er: strategisk planlegging, konkurranseutsetting, målstyring, ”benchmarking”, og kvalitet.

Produsentrollen kunne med fordel blitt trukket mer frem i programmet.

Det at kommunen hadde gått over til å bli en resultatenhetskommune der resultat står i fokus og at endrede oppgaver krevde nye forutsetninger, gjorde at behovet økte i forhold til kompetanse når det gjaldt mål og resultatstyring, økonomi og strategisk planlegging.

## 5.5 Drøfting og funn i forhold til entreprenørfunksjonen

Ledelse knyttes i økende grad til det å beherske et skiftende miljø og kunne utnytte nye muligheter. Organisasjoner utsettes stadig oftere for konkurranse og sammenligner og kravet til nyskaping kan man ikke komme utenom. (Strand, 2007) Entreprenørskap er rettet mot forholdet til omgivelsene. De verdiene vi knytter til denne rollen er nytenkning, tilpasning og endring.

Innholdet i programmet trekker fram endringsledelse og IT- strategier som viktige i forhold til dette punktet.

Deltakerne trakk fram endringsledelse på følgende måte:

*«Mye av det vi lærte kom til nytte i arbeidshverdagen. Var veldig aktuelt i den tiden da jeg deltok fordi det var mye endring og kaos på jobb. Det er et vanskelig tema det med endring. I jobbene jeg har hatt i etterkant, har endringsledelse vært integrert i meg. Viktig som leder både å være fleksibel og være fast.»*

Endringsprosesser er ofte kaotiske, konfliktfylte og følelsesladde. En annen deltaker sa:

*«Å lære om endringsledelse er veldig viktig. Det er ofte mye motstand mot endring hos mennesker. Jeg har reflektert mye over dette i etterkant, og tenker noen ganger på hva som skjer med meg når jeg opplever endring. Føler ikke jeg har lært nok om endringsledelse.»*

Organisasjoner består først og fremst av enkeltindivider og grupper av mennesker. En organisasjon er sosiale konstruksjoner. Endring vil ofte ramme ulike mennesker på ulike måter og vil alltid skape emosjonelle reaksjoner og i noen tilfeller psykologiske forsvarsmekanismer. Dette vil for mange føre til motstand mot endringen. Det kan for eksempel være at man er faglig uenig i endringsprosessen, det kan være frykt for å miste jobben, frykt for å ikke strekke til og tap av personlige goder og sosiale relasjoner (Jacobsen, 2004).

Ledere kan ha praktiske og mentale sperrer mot å frigjøre seg fra det daglige og rutinemessige, og bruke tid og ressurser på det nye og ukjente. Mennesker velger ofte det

kjente og det de kan godt, i mindre grad velger de å utforske nye muligheter og ta risiko (Jacobsen, 2004).

Alle organisasjoner er avhengig av omverden. Det er viktig å tilpasse seg de forandringer som skjer i samfunnet og ta vare på entreprenørfunksjonen (Jacobsen, 2004).

I helse og omsorgsseksjonen har det de senere årene kommet flere statlige reformer. Disse legger vekt på innovasjon og endring i måten å organisere tjenesten. Samhandlingsreformen legger vekt på overføring av tjenester fra spesialisthelsetjenesten til kommunen.

Stortingsmelding 26 legger vekt på en nyorganisering med team som legger vekt på forebygging og tidlig intervensjon. I tillegg økes fokus på ledelse med utdyping av begrepet innovasjon. Kommunens sentralforbund har hatt et opplæringsprogram for kommuner der fokus har vært innovasjon og målstyring.

Deltakerne trekker fram at de har fått bruk for kunnskapen de lærte om endringsprosesser i ettertid. De ser at det er viktig å vite noe om mekanismer som skjer når vi må endre oss.

Entreprenørskap handler om å tenke nytt, være endringsvillig og prøve nye veier. Har programmet gjort at deltakerne ville ha våget å søke lederstillinger? Etter lederrekrutteringsprogrammet var avsluttet har 11 av 12 deltakere fått prøvd seg som leder, enten enhetsleder, nestleder eller prosjektleder. Fire av fem av de vi intervjuet har tatt videreutdanning etterpå.

En av deltakerne sa:

*«Jeg skjønnte tidlig at jeg ikke ønsket å være enhetsleder, men fagleder. Fag er drivkraft ikke personalarbeid. Godt å innse dette. Følte at det var aksept for at jeg ikke ønsket dette.»*

En annen sa:

*«Etter programmet var ferdig har jeg fortsatt som leder. Jeg har også hatt mot til å søke andre lederjobber i kommunen»*

Flere av deltakerne har studert ledelse i ettertid. En av dem uttalte:

*«Dette har gjort at jeg fikk selvtillit til å studere videre. Jeg har noen knagger å henge det på når jeg nå studerer.»*

Deltakerne har fått den selvtilliten som trengs og det motet som trengs for å ta steget videre både i forhold til studier og andre lederjobber.

Hvor godt egner resultatenhetskommunen seg til å møte utfordringene knyttet til nyskaping og utvikling? Resultatenhetsmodellen har gitt økt fokus på kostnader, økonomistyring og prestasjoner, på mulig bekostning av innovasjon og nytenkning. Det har skjedd en økt *enhetsegoisme* og kortsiktighet. Enhetsleder har større fokus på resultatoppnåelse i egen enhet spesielt i forhold til økonomi. En av grunnene til dette kan være at enheten blir «straffet» hvis det viser at budsjettet ikke går i balanse ved for eksempel redusert budsjetttramme for året etter.

Derfor ønsker enhetsleder at egen enhet skal «lykkes» på bekostning av samarbeid med andre enheter for å utvikle og komme frem til kreative løsninger på tvers.

## 6.0 Sammendrag av funn og drøfting

Bakgrunnen for oppstart av lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla kommune var et ønske fra politisk og administrativt nivå i å rekruttere ledere fra egne rekker. Programmet tittel: ”*Talenter i egne rekker*” tok utgangspunkt i dette. Kommunen hadde i lengre tid møtt utfordringer når det gjaldt å rekruttere søkere til lederstillinger. Styringsgruppa i lederrekrutteringsprogrammet hadde formeninger om at der fantes mange dyktige og vel kvalifiserte ansatte innad i kommunen, men at den enkelte ikke hadde tro nok på seg selv til å søke.

Det søkte hele 34 stykker på programmet og 12 av disse ble invitert til å delta.

Styringsgruppa hadde klare formeninger om at den enkelte deltaker måtte ha noen grunnleggende trekk for å kunne bli deltaker i programmet.

*«En måtte være flink med folk, ha en viss orden og struktur»*, sa en i styringsgruppa.

I tillegg måtte en ha personlige egenskaper som modenhet, trygghet og kunne stå frem. Dette var egenskaper som den enkelte kandidat måtte inneha. Styringsgruppa mente at administrasjon kunne læres.

Det er tydelig at det legges vekt på Lais (2013) tanker om grunnleggende personlige egenskaper en person må inneha, som emosjonelt stabile og strukturerte, for å kunne tilegne seg kunnskap, holdninger og ferdigheter.

Ut fra Strands (2007) PAIE-modell mener vi å se at styringsgruppa legger stor vekt på integratorrollen i lederrekrutteringsprogrammet.

Styringsgruppa velger å lage et program med hovedvekt på relasjonsledelse, som var det første temaet i programmet. Den første samlingen varte i to dager og inkluderte overnatting. Dette blir oppstart av et fellesskap med vekt på kulturbygging . Styringsgruppa legger vekt på at ledere og ansatte har det samme verdigrunnlaget, er lojale og trekker i samme retning. Gjennom hele programmet er det fokus på fellesskap, trygghet og kulturbygging. Den enkelte kandidat blir kjent både med ledelsen i kommunen og hverandre. Det gav trygghet og visshet om hvor en kan hente hjelp og veiledning i vanskelige situasjoner. Grensen mellom den øverste ledelse og den enkelte leder tones ned. Dette danner også grunnlaget for senere å kunne jobbe i team for å nå felles mål. Innføring i kommunens verdigrunnlag og historie er noe som skaper identitet og lojalitet.

I følge Strand (2007) er leders evne til å bygge opp om kommunens verdier og mål viktige lederegenskaper. En leder må kunne skape samhørighet, etablere og vedlikeholde relasjoner. En leder legger til rette for, har en støttende stil og får ansatte til å yte (Strand 2007).

Flere av kandidatene formidlet at relasjonsledelse var den delen som var med å gi dem motivasjon og trygghet på at de kunne være ledere.

*«Spennende dager å bli kjent med hverandre og seg selv»*, som en sa.

En annen sa: *«Viktig å ta vare på mennesker rundt deg når du er leder, også i korte møter.»*

Det er et viktig element å kunne være trygg og tro på seg selv, og kunne stå i en storm som leder. Det er også viktig å kunne se den enkelte ansatte, møte andre med respekt og beherske relasjonen.

Alle kandidatene fremhevet relasjonsledelse som det viktigste de hadde lært. Ikke minst det å kunne stå i utførende personalsaker.

Motivert og trygge ledere vil også lettere kunne stå i de utfordringene som en resultatenhetskommune krever. Det å få med seg ansatte til å jobbe mot felles mål og løsninger er en viktig egenskap.

Programmet har også tydelig et innhold som kan forstås som at en har lagt vekt på å ivareta administrasjonsfunksjonen. Her var det fokus på opplæring innen lover, avtaleverk og

økonomi. Det legges vekt på viktigheten av orden og struktur. Flere kandidater synes det var trygt å kunne få dypere innføring i lover, regler og avtaleverk. Det gav ramme for hva som forventes av dem innen området. Det var spredning på hva slags kompetanse deltakerne hadde fra før. De som kunne lite om disse temaene mente det var viktige å lære mer om dette.

Ut fra Strands administrasjonsmodell legges det vekt på at leder skal kunne lover og avtaleverk og følge disse, noe også lederrekruteringsprogrammet legger vekt på. Dette er for at ledere skal kunne ha kontroll over at økonomiske rammer og bevilgninger følges.

En kandidat sa at: ” *Var satt i en situasjon der ansatte visste mer om dette enn meg. Var derfor viktigst av alt for meg. Det andre kan du lære underveis , men ikke lov og avtaleverk*”

Produsentrollen er ut fra Strands (2007) modell rettet mot de mål, resultater og produksjon en organisasjonen skal arbeide mot, og på hvilken måte.

Innen dette området legger programmet opp til opplæring innen forvaltningsloven kommuneloven og brukerrettigheter. Det informeres om statlige føringer og kommunens utfordringer og tjenestetilbud.

Det legges lite vekt på lederverktøy med fokus på målstyring, resultat og økonomistyring i programmet. De fleste opplevde at de fikk for lite innføring i disse områdene. Mange syntes økonomi var vanskelig og flere mente at en burde lære mer om dette og hvilke mål en skal oppnå.

En sa at ” *Økonomi er jeg mest redd for, kommer til å gå på en kjempesnell*”

En annen sa ” *Veldig mye å sette seg inn i, nei dette var ikke nok*”

Vennesla kommune er en resultatenhetskommune. Dette synligjøres lite i programmet. Det kommer frem at det snakkes lite om styringsverktøy i forhold til mål og resultatoppnåelse og konkrete forventninger til enhetsledere på dette området.

Torsteinsen (2006) legger vekt på at i en resultatenhetskommune er det viktig å ha kontroll over resultatene og vite hvilke resultater en måles på. En må kunne forstå elementære økonomiske betingelser og kunne se sammenhengen mellom rammebetingelse, og tjenesteproduksjon. Dette for å utnytte ressursene mest mulig kostnadseffektivt. En myndiggjort leder vil kunne ha frihet til å disponere personell og ressurser på en kostnadseffektiv måte som gir økt tjenestekvalitet og økt brukertilfredshet.

Styringsgruppa er i sine utsagn tydelige på at de vil ha ledere innen de forskjellige sektorer som har fagutdannelse innen sitt område. De mener at det vil være lettere for en fagleder å forstå kompleksiteten i den enhet som ledes siden han er ekspert på sitt fag.

En i styringsgruppa utaler at ” *fag er viktig innenfor en kommunen , spesielt innen skole og helse.* ”

I kommunens verdigrunnlag sies det at Vennesla kommune er en kommune som er service innstilt og skal gi gode tjenester. Kvalitet på tjenester vektlegges, men det sier lite om de dilemmaer resultatansvarlig opplever i spenningen mellom rammebetingelsene og tjenestebehovet, og hvordan det forventes at en skal rapportere angående dette. Verktøy for mål og resultatoppnåelse er det lite fokus på.

Det området som programmet vektlegger minst er området entreprenørskap. Dette området skal i følge Strand(2007) ha fokus på utvikling og stimulering til nytenkning. Ledere skal være innovative og være opptatt av marked og konkurranse.

Innen dette området var det fokus på endringsledelse og IT strategi. Der er ellers lite fokus på innovasjon og innovasjonsverktøy. Det er mulig at fokuset på området har vært så lite vektlagt siden innovasjon og utvikling har kommet sterkere frem de siste fem årene i kommunen, etter at programmet var ferdig.

Endringsledelse er tross dette et viktig verktøy når en vil oppnå endring, og kommunen er stadig i endring og utvikling. Nye statlige føringer og reformer fører til forskyvinger av oppgaver fra stat til kommune. Det medfører at endring og endringsledelse er en kontinuerlig prosess.

Alle deltakerne var svært fornøyde etter å ha deltatt på lederrekrutteringsprogrammet. De opplevde at de lærte mye, utviklet seg og fikk mer kunnskap om hva som forventes av en som leder i Vennesla kommune.

Det har medført at flere har fått behov for å få større kunnskap om ledelse og utvikle seg som leder. Noen har gått videre og tatt formell lederutdanning. Noen har tatt rektorskolen, andre har gått på UIA. Programmet har vært den oppmuntringen de trengte for å klare å se seg selv som leder og utvikle dette videre.



## 7.0 Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har vi fokusert på Vennesla kommunes lederrekrutteringsprogram for å besvare vår hovedproblemstilling:

*På hvilken måte har programmet bidratt til at deltakerne har fått bedre kompetanse og ferdigheter til å mestre rollen som resultatansvarlig.*

Lederrekrutteringsprogrammet har fokusert på mange forskjellige temaer. Dette omfatter alt fra egenskaper man må ha som leder, til lover, økonomistyring og offentlig forvaltning. Deltakerne fikk god innføring i relasjonsarbeid og det å behandle folk. For en organisasjon er det viktig å ha ledere som er menneskeorienterte og som klarer å få ansatte til å gå i takt. Alle kandidatene er også svært fornøyde med å ha fått mulighet til å delta i programmet. Det har gitt dem trygghet og motivasjon til å søke lederstillinger. De har blitt kjent med hverandre og opplever et fellesskap som de ønsker å videre benytte seg av. De har lært om kommunen som organisasjonen, dens historie og verdier. Dette gir god grunn for kulturbygging med sterke felles verdier og tradisjoner. Det positive med sterke kulturer er at medlemmene kjenner de verdier og virkelighetsoppfatninger som gjelder for organisasjonen. Det er høy grad av lojalitet, og ansatte kjenner til prioriteringer og kriterier for beslutninger. Men det er også flere uheldige sider ved sterke og homogene kulturer. En av dem går ut på at alle grupper over tid vil se verden på samme måte og at det dermed lett oppstår «gruppetenkning». En enhetlig organisasjonskultur kan være bra i relativt stabile tider, men når omstillingsbehovet er stort kan det å ha en enhetlig og sterk kultur bli skjebnesvangert (Bang, 1995).

Det er viktig fra kommunens side å være åpen for forskjellige lederstiler, tankesett og verdier. Kommunen må gi mulighet for at det skal være rom for uenighet og diskusjon, samt se dette som en berikelse når det gjelder både innføring og gjennomføring av endringsprosesser.

Ledelsen i kommunen ønsket å rekruttere nye ledere fra egne rekker og ønsket også å beholde ledere som allerede var ansatt. De ønsket stabilitet hos enhetsleder.

Lederrekrutteringsprogrammet førte til sterk lojalitet blant deltakerne og de fleste av disse jobber nå som ledere i Vennesla kommune, selv flere år etter programmet er ferdig. Det er positivt for kommunen med lojale og trofaste ansatte, men det kan også være uheldige sider ved at ledermobiliteten er lav. Lav ledermobilitet kan bidra til å forhindre ny kunnskap, nye

perspektiver og nye arbeidsformer. Organisasjonen stivner og det blir vanskeligere å gjennomføre endringer.

Her kan Vennesla kommune være oppmerksom, og sørge for at det er mulighet for rokkeringer innad i organisasjonen, hospitering og erfaringsutvekslinger både internt og eksternt.

Lederrekrutteringsprogrammet har også lagt lite vekt på innovasjon og opplæring i innovasjonsverktøy. Det har de siste 4-5 årene skjedd en overgang til at sterkere fokus vies innovasjon i kommunene. Statlige reformer, interkommunalt samarbeid og endring i brukermassen krever ledere som er villige til å ta den ”merbelastningen” det er å tenke nytt, tenke fremover og endre arbeidsmetoder. Det forventes at en kommune har ledere som er innovative og endringsvillige. Et positivt moment her er at programmet har gitt deltakerne opplæring i endringsledelse, noe som er et viktig verktøy for å forstå de prosessene som skjer i en organisasjon ved endring.

Vennesla kommune er en resultatenhetskommune. I en slik modell legges det mye fokus på kvalitet, mål og resultatstyring. Flere deltakere gir uttrykk for at de har fått noen lederverktøy, men at de samtidig savner sterkere fokus på områder som økonomi og økonomistyring.

Ut fra hva deltakerne sier, og innholdet i programmet mener vi at lederrekrutteringsprogrammet har en svakhet her. Deltakerne har ikke fått innføring i de krav og forventninger som stilles til en leder i henhold til resultatenhetsmodellen, og de strategiske mål og styringsinstrumenter det forventes at en behersker i denne forbindelse. Dette vil vanskeliggjøre deres oppgave som enhetsledere.

Flere deltakere har etter at programmet ble ferdig tatt videre ledelsesutdanning. De er alle tydelige på at de opplevde at det var nødvendig å forbedre egen kunnskap om ledelse for å stå i rollen som ledere. De mente at programmet ikke gav dem tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter, men heller et innblikk i hva det innebærer å være leder i en kommune.

Vennesla kommune har fått et positivt rennemme utad etter endt lederrekrutteringsprogram. Det legges merke til i andre kommuner at Vennesla har ledere og politikere som har tro på egne ansatte og ønsker å rekruttere og beholde ledere fra egne rekker. Kommunen vurderer å igangsette et nytt lederrekrutteringsprogram. Det er positivt at kommunen har tro på, og ønsker å satse på egne ansatte. Ut fra tilbakemeldinger fra deltakerne bør kommunen fortsatt ha stort fokus på integrasjon og kulturbygging. Basert på våre funn bør det legges mer vekt

på mål og resultatstyring, utvikling og innovasjon. Det var på disse områdene deltakerne i programmet mente de ikke hadde fått tilstrekkelig verktøy for å kunne jobbe som ledere i en resultatenhetskommune.

## Litteraturliste

1. Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3. utgave), Tano Aschehoug AS, Oslo
2. Baldersheim, H. og Rose, L (2005), *Det kommunale laboratorium*, 2.utgave, Fagbokforlaget, Vigmostad og Bjørke AS, Bergen
3. Byrkjeflot, H. (2002), *Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer?* Skorstad, A & S. Einarsen (red.)
4. Cameron, K.S og Quinn, E., (2013), *Identifisering og endring av organisasjonskultur*, Cappelen Damm AS, Oslo
5. Drageset, S (2010), *Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju*, Sykepleiens forskning 2010 5(4)
6. Helland, Knut Edvard (2002): *Resultatenhetsmodellen i kommunal organisering*. Oslo: Kommuneforlaget
7. Jacobsen, D.I, (2004), *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, Bergen
8. Jacobsen, D.I, (2005), *Hvordan gjennomføre en undersøkelse*, 2.utgave, Høyskoleforlaget Kristiansand
9. Jelstad, B. (2007): *Beyond money, intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*, Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen
10. Johnsen, Å, (2007), *Resultatstyring i offentlig sektor*, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, Bergen
11. Lai, L., (2013), *Strategisk kompetanseledelse*, 3.utgave, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, Bergen
12. Rambøll. (2013). *Er administrasjon sløsing eller en forutsetning for god ledelse?*, Oslo: Kommunesektorens organisasjon KS.
13. Rasmussen, B. (2010): *Makt og frihet til å lede? Styring og ledelse i kommunal omsorg*, artikkel, utgitt til Neondager, Bodø
14. Ry Nielsen, J. C. & Repstad, P (2004): *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon*, i P. Repstad (red.)
15. Ryen, A (2006) *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskap til feltarbeid*, Bergen fagbokforlag
16. Røvik, K.A, (2007), *Trender og translasjoner, ideer som formet det 21. århundrets organisasjon*, Universitetsforlaget, Oslo

17. Spurkeland, J., (2004), *Relasjonsledelse*, 2 utgave, Universitetsforlaget, Oslo
18. Strand, T, (2007), *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2.utgave, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, Bergen
19. Torsteinsen, H., (2006), *Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon. Instrument, symbol eller maktmiddel?*, Doktoravhandling, Universitetet i Tromsø
20. Torsteinsen, H. (2012), *Resultatkommunen reformer og resultater*, hentet fra <http://www.kommunetorget.no>
21. Vennesla kommune, (2015), *kommuneplan 2015-2026 oversiktsdokument folkehelse i Vennesla*,
22. Vennesla kommune,(2012) *evalueringnotat*, Saksnummer 12/00188-1

## Vedlegg 1: Intervjuguide til styringsgruppa

### 1. Innledning:

- Hvem vi er og vår bakgrunn.
- Informasjon om vår masteroppgave og det vi forsker på.
- Informasjon om at vi gir tilbakemelding etter studie er ferdig. Hvis ønskelig kan masteroppgaven tilsendt.
- Anonymitet.
- Retten til å bryte når som helst.

### 2. Fakta spørsmål:

- Kjønn og alder
- Hvilken stilling hadde du i 2009-2011?
- Hvilken rolle hadde du i forhold til planlegging og gjennomføring av lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla kommune.

### 3. Bakgrunn:

- Hvorfor ønsket VK å starte et lederrekrutteringsprogram?
- Hva ønsket VK å oppnå med lederrekrutteringsprogrammet?
- Hvordan var programmet forankret?
- Hvordan ble det organisert?

### 4. Utvelgelsesprosess:

- Fortell om utvelgelsesprosessen
- Hvilke kvalifikasjoner og egenskaper lette dere etter?
- Hvilke kriterier ble lagt vekt på i utvelgelsen?
- Var det andre forhold som påvirket utvelgelsesprosessen?

### 4. Innhold i programmet:

- Programmet var delt opp i forskjellige områder:  
Hva var bakgrunn for valg av tema og sammensetning av lederprogrammet?

Relasjonsledelse

Løftopplæring

Endringsledelse

Organisasjonsteori

Mediehåndtering

Lover og avtaleverk

Økonomi

Etikk

Krisehåndtering

Vennesla kommunes historie

### **5. Etter at programmet var ferdig:**

Innhold: Er du fornøyd med valg av tema eller er det noe du ville valgt annerledes nå?

Hvor mange av deltakerne har fått tilbud om lederstilling i VK?

Tror du at de som har deltatt på dette programmet har blitt tryggere som ledere?

Er det blitt lettere å rekruttere ledere fra egen organisasjon nå, enn før?

Har de som deltok på programmet hatt oppfølging etter at programmet var ferdig?

-Har VK planer om å starte opp med en ny runde i forhold til lederrekrutteringsprogram

## Vedlegg 2: Intervjuguide til deltakerne

### 1. Innledning:

- Hvem vi er og vår bakgrunn.
- Informasjon om vår masteroppgave og det vi forsker på.
- Informasjon om at vi gir tilbakemelding etter studie er ferdig. Hvis ønskelig kan deltakere få masteroppgaven tilsendt.
- Anonymitet.
- Retten til å bryte når som helst.

### 2. Fakta spørsmål:

- Kjønn og alder
- Utdannelse
- Hvor lenge har du jobbet i Vennesla kommune?
- Hva jobbet du med før du søkte det interne lederrekrutteringsprogram

### 3. Tema: Utvelgelse

- Hva var det som gjorde at du søkte på dette lederrekrutteringsprogram?
- Hva var det som motiverte deg ?
- Hvordan foregikk utvelgelsesprosessen?
- Hvilken tilbakemelding fikk du etter masteranalysen?
- Hva gjorde det med deg at du ble utvalgt?

### 4. Innhold i programmet:

- Programmet var delt opp i forskjellige områder:

Hva synes du om delen som omhandler:

- Relasjonsledelse
- Løftopplæring
- Endringsledelse
- Organisasjonsteori
- Mediehåndtering
- Krisehåndtering
- Lover og avtaleverk
- Økonomi



- Etikk
- Vennesla kommunes historie
- Venneslas hovedutfordringer

**5. Er det noen deler av programmet som du tenker har gjort deg bedre rustet til å være leder?**

**5. Etter programmet var ferdig:**

Hvis du ikke hadde en lederstilling fra før:

- Har du blitt tilbudt lederstilling/oppfordret til å søke lederstilling i kommunen etter at programmet var ferdig?
- Opplever du at du tør å søke på lederstillinger etter å ha deltatt på lederutviklingsprogrammet? Hvis ja- Hvorfor?

Hvis du hadde en lederstilling fra før:

- Hva gjorde det med deg at du ble utvalgt?
- Opplever du at du er blitt tryggere i rollen og fått flere lederverktøy? Hvis ja- På hvilken måte

**6. Oppfordrer du andre til å delta på lignende program?**

Har det påvirket deg til å ta videre studier innen ledelse?

Har du endret dine tanker om å være leder:

- Før du gikk på programmet
- Etter du var ferdig

