

Talenter i egne rekker – hvor ble de av?

En casestudie av Vennesla kommune sitt lederrekrutteringsprogram
2016-2018

Trude Engesland

VEILEDER

Harald Baldersheim

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg valgt casestudie for å undersøke hva som skjer med tanke på rekruttering av mellomledere i en kommune som gjennomfører et lederrekrutteringsprogram. Det jeg ønsket å finne ut var hva kommunen fikk igjen for sin satsing og hvor de ulike deltakerne ble av, hvilke karrierevalg de tok. Gjennom intervjuer har jeg kartlagt deltakernes motivasjonsprofil og vurdert dette opp mot de ulike elementene som er vektlagt i programmet. Jeg ønsket videre å finne ut om programmet som helhet eller enkelte elementer i programmet påvirket deltakernes valg. Selve problemstillingen min er tredelt:

- I hvilken grad har kommunen fått det resultatet de ønsket ved oppstart av programmet?
- Hvor mange av kursdeltakerne er ledere i kommunen nå?
- Hvor er kursdeltakerne i dag? Er de fremdeles i Vennesla kommune, har de samme stilling eller har de fått lederstilling? Har noen valgt å bygge mer kompetanse som videreutdanning eller ta jobb et annet sted? Kan jeg finne ut noe om hvorfor noen velger å bli mens andre velger å gå videre?

Som teoretisk grunnlag for studien har jeg tatt utgangspunkt i ledelsesteori og motivasjonsteori.

Undersøkelsen viser at programmet har hatt effekt. Det er syv av tretten deltakerne som under og etter programmet er rekruttert inn i mellomlederstillinger i kommunen (målt i juli 2022). Kommunens mål var å trygge og ytterligere kvalifisere interne kandidater, slik at de søkte ledige lederstillinger i kommunen. Det har over halvparten av deltakerne gjort.

Videre tyder det på at det er godt samsvar mellom deltakernes motivasjonsprofil og den vektlegging som er gjort av innhold i programmet. Det er fire deltakere som ikke lenger jobber i kommunen. Tre deltakere tar utdanning innen ledelse med sikte på en mastergrad.

Argumenter som trekkes frem av informantene som fremdeles jobber i kommunen er høy grad av trivsel, gode kollegaer og ledere samt at de stadig blir gitt nye utfordringer. Et annet og viktig argument er følelsen av å gjøre en viktig jobb for (lokal)samfunnet. Informantene som har sluttet i kommunen forklarer bakgrunnen for valget som sammensatt, men et fellestrekk er

manglende mulighet for personlig og karrieremessig utvikling i organisasjonen innenfor det tidsaspektet de ønsket.

Ut fra svarene jeg har fått gjennom intervjuene er det vanskelig å se en sammenheng mellom spesielle deler av programmet og deltakernes valg i ettertid. Det mange av informantene trekker frem er helheten. Følelsen av å bli sett og satsa på var for mange en viktig motivasjonsfaktor for å gå videre på ledersporet. Samholdet i gruppa og det å bli kjent med kommunes toppledelse ble også trukket fram av mange som motiverende. Det å over tid være sammen med og bli kjent med andre mennesker med ambisjoner om å bli ledere var også en motivasjonsfaktor for flere av informantene.

Forord

Først og fremst takk til Vennesla kommune som i sin tid så noe i meg og valgte å satse på meg i form av å la meg delta i lederrekrutteringsprogrammet. En stor takk til dere andre som deltok i programmet. Dere gjorde det hele til en, for meg, viktig reise. Jeg lærte mye om meg selv og hva jeg vil og ikke vil. En av tingene jeg ville var å ta en master i ledelse. Takket være dere som har bidratt med intervjuer har jeg nå kunnet skrive en masteroppgave om dette programmet vi gjennomgikk sammen. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave, så tusen takk!

Så vil jeg takke min veileder Harald Baldersheim for å ha lost meg trygt gjennom prosessen. Jeg hadde ikke hatt sjans uten dine råd. Takk for faglig dyktighet, erfaring og tålmodighet!

Nærmeste familie og venner skal selvfølgelig også ha en takk for at de har tålt meg gjennom oppgaveskrivingen. Jeg har nok ikke alltid vært like sjarmerende og tilstedeværende. Takk for oppmuntring og støtte!

Aller sist takk til min mor (07.07.51-05.12.12) for at du lærte meg viktigheten av å arbeide hardt og gleden ved å lære noe nytt. Du har sittet på skuldra mi gjennom hele prosessen. Takk!

Trude Engesland

Øvre Engesland 5. desember 2022

Den aller beste gaven livet kan gi
er muligheten til å arbeide hardt
med arbeid som det er verdt å utføre.

Theodore Roosevelt (som gjengitt i Boleman og Deal 2018, s. 171)

Innhold

1.0	Innledning	7
1.1	Arbeidsgiverpolitikk i Vennesla kommune	8
1.1.1	Lederutvikling	8
1.1.2	Rekruttering og kompetanseutvikling	9
1.2	Tema og relevans	10
1.3	Problemstilling (forskningsspørsmål)	12
1.4	Avgrensing	12
1.5	Oppgavens struktur	12
2.0	Bakgrunn	14
2.1	Hva er rekruttering?	14
2.2	Rekrutteringspolitikk	15
2.3	Rekrutteringsproblemer og tiltak i offentlig sektor generelt	16
2.4	Rekrutteringsproblemer i kommunal sektor spesielt	17
2.5	Rekrutteringsproblemer og tiltak i Vennesla kommune som case	19
2.6	Den kommunale mellomlederen	20
2.7	Kommunen som kontekst	20
2.8	Vennesla kommune	21
2.9	Arbeidsgiverpolitikk og oppfølging av nye ledere	22
2.10	Intern rekruttering	23
2.11	Lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla kommune	23
2.12	Beskrivelse av case	23
3.0	Teori basert på tidligere forskning	26
3.1	Ledelsesteori	27
3.2	Motivasjonsteori	31
4.0	Forskningsdesign og metode	37
4.1	Forskningsdesign - casestudie	38
4.1.1	Enkeltcasestudier	38
4.2	Datainnsamling	39
4.2.1	Strategi for datainnsamling	40
4.3	Oppsummering	43
5.0	Presentasjon av data om programdeltakerne basert på dokumentundersøkelse og intervjuer	44
5.1	Lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla	44
5.2	Lederrekrutteringsprogrammet sett i lys av PAIE-modellen	48
5.3	Presentasjon av funn etter intervju med deltakerne	54
5.3	Oppsummering	68
6.0	Drøfting av funn	70

7.0 Oppsummering og veien videre	76
8.0 Litteratur	79
Vedlegg 1 Informasjonsskriv	81
Vedlegg 2 Intervjuguide	84
Vedlegg 3 NSD-godkjenning	87

1.0 Innledning

I denne oppgaven skal jeg skrive om et lederrekrutteringsprogram gjennomført i Vennesla kommune og hva som skjedde i kjølvannet av dette.

Hvordan rekrutteringsprosessen foregår, har stor betydning for hvem som velges til rollen. Rekruttering kan løst defineres som en prosess hvor man ønsker å tiltrekke seg, velge ut og beholde kompetente individer for å oppnå organisatoriske mål (Ployhart 2006, som referert hos Lundberg 2016, s. 1)

Rekruttering av ledere er interessant fordi måten ledere velges ut på har betydning for hvem som har mulighet til å påvirke bedriftene og samfunnet gjennom lederposisjonen. Toppledere melder selv at å bli sett tidlig i karrieren er et viktig steg i retning av å bli leder på et høyere nivå senere (Halrynjo, Kitterød og Teigen 2015, som referert hos Lundberg 2016, s. 1). Halrynjo, Kitterød og Teigen (2015, som referert hos Lundberg 2016, s. 1) fant at norske toppledere mener mellomledernivået var kritisk for deres suksess. Dermed har utvelgelsen av mellomledere svært stor betydning for hvilke grupper i samfunnet som får innflytelse.

Vennesla kommune gjennomgikk en omfattende omorganisering i 2007. De ble da organisert som en resultatenhetskommune. Det som var tanken bak dette var at mye myndighet skulle delegeres fra rådmannen til enhetsledere i alle resultatenheter. Det viste seg imidlertid krevende å rekruttere til disse mellomlederstillingene. For å ta grep om dette valgte Vennesla kommune å sette i gang med et eget rekrutteringsprogram. I saksframlegg av 19.01.2016, sak 15/03045, skriver Vennesla kommune at de har mange dyktige ansatte som de tenker har potensiale for å bli gode ledere. De ønsker å legge til rette for at disse ønsker å søke ledige lederstillinger i kommunen ved å sette i gang et nytt to-årig lederrekrutteringsprosjekt for å kvalifisere egne ansatte til framtidige lederstillinger. Opplæringen skal være rettet spesielt mot offentlig sektor og Vennesla kommune som arbeidsgiver. Det vises til positive erfaringer ved gjennomføring av tilsvarende prosjekt i kommunen tidligere. Målgruppen er ansatte med høyere utdanning. Det er ingen automatikk i at deltakere som har gjennomført lederrekrutteringsprogrammet får en lederstilling. Deltakerne forplikter seg heller ikke til å søke interne lederstillinger.

Programmet er gjennomført to ganger, fra 2009-2011 og fra 2016-2018. I denne oppgaven er det lederrekrutteringsprogrammet gjennomført i 2016-2018 som får hovedfokus. Formålet med programmet var å motivere og rekruttere egne ansatte til å søke og å ta på seg lederstillinger i kommunen. Gjennom min oppgave forsøker jeg å finne ut hvordan dette gikk og hvor de ulike deltakerne er i dag. Klarte Vennesla kommune å rekruttere dem til lederstillinger i kommunen? Klarte Vennesla kommune å beholde disse ansatte som de valgte ut og som de satset mye på for å motivere og skolere? Jeg ønsker å finne ut hva som har skjedd i deltakernes karriere samt hvorfor de har tatt valgene som har ført dem dit de er i dag.

1.1 Arbeidsgiverpolitikk i Vennesla kommune

Organisasjonens personalpolitikk bygger på bedriftens filosofi, målsetting og strategi. Den vil være utslagsgivende for hvilken type arbeidskraft bedriften ønsker og /eller makter å tiltrekke seg (Grimsø 2004, s. 26).

Vennesla kommune har en vedtatt arbeidsgiverpolitikk fra 2014. Denne består av ett overordna dokument «Arbeidsgiverpolitikk i Vennesla kommune» og sju ulike hefter forankret i dette dokumentet. Det er:

- Hefte 1 – Personalreglement
- Hefte 2 – Lønnspolitisk plan
- Hefte 3 - Livsfase- og seniorpolitikk
- Hefte 4 – Lederutvikling
- Hefte 5 – Rekruttering og kompetanseutvikling
- Hefte 6 – Bedriftshelsetjenesten og Arbeidsmiljø (HMS)
- Hefte 7 - Pensjon og forsikring

For min oppgave er det hefte 4 og 5 som er mest interessante. Under følger en kort oppsummering av disse heftene.

1.1.1 Lederutvikling

Kommunen skriver at lederutvikling i Vennesla skal sikre at alle ledere blir gitt nødvendig opplæring, trening og oppfølging for å ivareta lederrollen i tråd med kommunens strategi. Målet med lederutviklingen er å få ledere som er tydelige, løsningsorienterte, har fokus på organisasjonskultur, er utviklingsorienterte og lojale. Videre skal lederutviklingen bidra med å

tilføre nødvendig kunnskap og ferdigheter til den enkelte for å kunne fylle ulike lederroller i kommunen. Det skal også bidra til å fokusere og bevisstgjøre lederne på de ønskede holdninger og verdier i lederskapet. Lederutviklingen skal bidra til å skape felles oppfatning av hvilket lederskap som er nødvendig for å nå kommunens mål.

Under kapittelet strategi i dokumentene til Vennesla kommune kan vi lese at lederutvikling skal sikres gjennom å utvikle ledere i egen sesjon/enhet å bringe frem og forvalte ledertalenter. Tiltakene skal skje gjennom interne prosesser og eksterne lederutviklingsprogrammer eller skole/kurs. Det skal regelmessig gjøres en vurdering av de mest aktuelle utfordringene for kommunen som er grunnlaget for å definere satsingsområder for lederutvikling

1.1.2 Rekruttering og kompetanseutvikling

I Vennesla kommune defineres kompetanse som de samlede kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.

Kommunen skriver videre at kompetanseutvikling omfatter både planlagt endring av kompetanse, tilegnelse av ny og mobilisering av eksisterende kompetanse. Målet er at disse prosessene skal dekke gapet mellom eksisterende og ønsket, framtidig kompetanse. Med rekrutteringspolitikk menes de mål og strategier som legges til grunn ved rekruttering for å sikre ønsket kompetanse.

Vennesla kommune har følgende mål med sin rekrutterings og kompetanseutvikling:

- Utvikle medarbeidere slik at Vennesla kommune kan møte fremtidens krav.
- Styrke kommunens fleksibilitet med hensyn til arbeidsformer og organisering av oppgaver.
- Videreutvikle læringsfremmende miljø i kommunen.
- Rekruttere og beholde medarbeidere med riktig kompetanse.
- Rekruttere medarbeidere med flerkulturell bakgrunn.
- At målene i IA-avtalen oppnås ved å øke andelen funksjonshemmede arbeidstakere.
- Profilere Vennesla kommune som en attraktiv arbeidsgiver i relevante miljøer.

Om strategi knyttet til dette punktet i arbeidsgiverpolitikken skriver kommunen følgende: Vennesla kommunes rekruttering- og kompetansestrategi skal bidra til å sikre at kommunen når sine mål effektive rekrutteringsprosesser. Rekruttering- og kompetansestrategien skal forankres hos ledelsen og gis nødvendige økonomiske rammer innenfor vedtatte budsjettammer. Alle medarbeidere skal ta ansvar for og initiativ til egen læring. Rekrutteringspolitikken skal være fleksibel og målrettet i forhold til de kompetansebehov Vennesla kommune til enhver tid har. Rekrutteringspolitikken skal også bidra til å sikre en hensiktsmessig fordeling mellom realkompetanse og formalkompetanse. Vennesla kommune skal stimulere til likestilling mellom kjønnene. Vennesla kommune skal gjennom rekruttering bidra til å øke andelen flerkulturelle medarbeidere.

1.2 Tema og relevans

Menneskelige ressurser står for om lag tre fjerdedeler av verdiskapningen i Norge, i følge Statistisk sentralbyrå, 2015. I kommuner og Fylkeskommuner utgjør lønns- og pensjonskostnader om lag 70 prosent av kommunens budsjetter. Å rekruttere og beholde kvalifisert og relevant kompetanse er en viktig oppgave som krever tid og ressurser. Hvorvidt rekrutteringsarbeidet skjer planmessig og strukturert, varierer mellom ulike virksomheter, men avhenger også av tilgang og etterspørsel i arbeidsmarkedet. Når tilgangen på søkere er liten, kan det gi lavere nivå på kompetansen man får inn enn ved bedre tilgang, og det stiller i sin tur større krav til arbeidsgiver i arbeidet med å identifisere og tiltrekke gode kandidater.

I enkelte tilfeller er rekrutteringsbehovet så stort at det representerer en utfordring for kommunene. Denne utfordringen står sentralt i KS` og mange kommuners arbeidsgiverpolitikk. Utfordringen er todelt. For det første må kommunen fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for å tiltrekke seg søkere. For det andre må kommunen være en attraktiv arbeidsgiver for å beholde den eksisterende arbeidskraften. (ks.no)

Bedre forståelse av hvilke insentiver som motiverer mennesker til å tjene samfunnet, er en del av utfordringen til offentlig sektor i det 21. århundret. (Baldersheim m.fl. 2021, s. 65).

Jeg ønsker å se på lederrekrutteringsprogrammet til Vennesla kommune.

Grunnen til at jeg finner dette interessant er at det ikke er andre kommuner, jeg kjenner til, som har gjort noe tilsvarende. Flere kommuner har skoleringsprogram for de som allerede er ledere, men her tas det inn ledertalenter som skolerer. Programmet har vært kjørt to ganger og det er skrevet en masteroppgave som en casestudie om lederrekrutteringsprogrammet for årene 2009-2011. Selv var jeg deltaker i den runden som gikk i 2016-2018. Ansatte i kommunen kunne søke om å delta i et toårig lederrekrutteringsprogram. Det har tidligere vært over 30 søkere til 10-12 plasser. Deltakerne plukkes ut til intervju på bakgrunn av søknadene og etter visse kriterier tilbys det kursplasser til de som regnes som best egna. Vennesla kommune planlegger nå en ny toårig runde med oppstart i 2023.

Det jeg har lyst til å se på i min oppgave er hvor deltakerne er i dag og om kommunen har mindre rekrutteringsproblemer til mellomlederstillinger nå enn før programmet startet. Dersom det har gitt en eller flere positive virkninger for kommunen, vil trolig dette være interessant for andre kommuner. Er det noen forventede virkninger som har uteblitt, kan det være nyttig å få kartlagt slik at det kan tas stilling til om det bør gjøres endringer før man gjennomfører programmet en gang til i Vennesla.

Jeg er ikke ansatt i Vennesla kommune nå, men har vært i dialog med organisasjonssjefen og rådmannen som gir tilbakemelding om at det ville være interessant og positivt med en slik undersøkelse.

Det er masterstudenter som har skrevet oppgave om dette lederrekrutteringsprogrammet tidligere. I masteroppgaven til Anita A Nakkestad og May-Lene L Uberg fra 2015 er det en del stoff som muligens kan bygges videre på. Jeg har vært i kontakt med begge to og de bekrefter at det er helt i orden å bruke resultater fra deres oppgave i den grad det er relevant. I deres oppgave vinkles mye av teamet mot relasjonsledelse og om kursdeltakerne følte seg bedre rusta til å være ledere. Oppgaven knyttet også opp mot helsefag, siden det er deres profesjon. De stilte spørsmålet: På hvilken måte har programmet bidratt til at deltakerne har fått bedre kompetanse og ferdigheter til å mestre rollen som leder i en resultatenhetskommune? Slik jeg leser oppgaven vinkler de den mot den enkeltes opplevelse av mestring samt hvilke mangler programmet hadde. Jeg kunne tenke meg å vinkle min oppgave mer inn mot hvilke konkrete resultater/effekter kommunen har fått gjennom dette programmet. En viktig grunn til at det startet opp mot slutten av 2000-tallet var at kommunen hadde problemer med rekruttering til mellomlederstillinger. Det hadde vært interessant å finne

ut om, og eventuelt i hvilken grad dette har endret seg. Kan eventuelle endringer knyttes til lederrekrutteringsprogrammet?

1.3 Problemstilling (forskningsspørsmål)

I hvilken grad har Vennesla kommune sitt lederrekrutteringsprogram 2016-2018 bidratt til økt rekruttering til lederstillinger i kommunen?

- I hvilken grad har kommunen fått det resultatet de ønsket ved oppstart av programmet?
- Hvor mange av kursdeltakerne er ledere i kommunen nå?
- Hvor er kursdeltakerne i dag? (er de fremdeles i Vennesla kommune, har de samme stilling eller har de fått lederstilling? Har noen valgt å bygge mer kompetanse som videreutdanning eller ta jobb et annet sted? Kan jeg finne ut noe om hvorfor noen velger å bli mens andre velger å gå videre?

1.4 Avgrensing

Lederrekrutteringsprogrammet har som hovedmål å «stimulere og motivere egne ansatte til å ta utfordringen med å søke ledige lederstillinger i Vennesla kommune.» (Notat VK sak 15/03045). Blant de kommunale lederstillingene er det klart flest mellomlederstillinger. Det var også disse stillingene det viste seg mest problematisk å rekruttere til i 2007 da ideen om programmet begynte å ta form. I oppgaven har jeg derfor valgt å fokusere på mellomlederne.

Oppgaven handler om rekruttering til offentlig sektor. Det jeg kommer til å konsentrere meg om er intern rekruttering i Vennesla kommune. Jeg vil finne ut hva som er årsaken til at noen lar seg rekruttere til interne lederstillinger, mens andre ikke gjør det. Jeg ønsker altså å identifisere hvilke mekanismer som har hatt effekt og hvilke sider ved programmet som har motivert deltakerne til å søke på interne lederstillinger.

1.5. Oppgavens struktur

Første kapittel er en innledning til oppgaven. Jeg har forsøkt å begrunne hvorfor jeg har valgt dette temaet og jeg presenterer her min problemstilling. I kapittel to ønsker jeg å presentere

det teoretiske rammeverket som jeg legger til grunn for senere drøfting av problemstillingen. Her ønsker jeg også å presentere tidligere forskning på rekruttering av mellomledere til kommunal sektor. I kapittel tre går jeg gjennom det teoretiske rammeverket oppgaven bygger på. Kapittel fire inneholder en presentasjon av hvile metode jeg har valgt av og hvordan jeg planlegger å gå fram for å samle inn data til studien. Kapittel fire vil også inneholde argumenter for kvaliteten på forskningen. Jeg vil i tillegg i dette kapitlet gå nærmere inn på hvordan de innsamlede dataene er blitt behandlet og analysert. Presentasjon av de innsamlede dataene kommer i kapittel fem. Kapittel seks er viet til drøfting av funn. Det siste kapitlet, kapittel sju, inneholder en oppsummering og forslag til videre arbeid på feltet.

2.0 Bakgrunn

Kjernen i oppgaven min er rekruttering. I denne delen av oppgaven vil jeg se på begrepet rekruttering og jeg vil gå nærmere inn på rekruttering i offentlig sektor. Særlig da rekruttering av mellomledere til kommunal sektor. Oppgaven knytter seg til rekruttering av mellomledere i kommunal sektor, så jeg vil gi en definisjon av mellomledere og forsøke å sette oppgaven inn i en kommunal kontekst. Jeg ønsker å belyse teori knyttet til temaet rekruttering for så å vurdere de ulike teoretiske tilnærmingene opp mot hva Vennesla kommune har gjort for å øke sin interne rekruttering av mellomledere.

2.1 Hva er rekruttering?

Rekruttering handler om å få tak i én konkret person til én bestemt stilling, ideelt sett til lavest mulig kostnad. Dette skriver KS på sine nettsider i artikkelen *Rekruttering* publisert 30.10.2018.

I en skjellsettende studie gjennomført av Alison Barber er rekruttering definert som «de praksisene og aktivitetene som utføres av organisasjonen med det primære formål å identifisere og tiltrekke potensielle ansatte» (Baldersheim m.fl. 2021 s. 136).

Grimsø (2004) definerer rekruttering som «Å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling». Videre har hun i sin bok tatt inn et utdrag fra NOU 2000:21 som sier at arbeidsstyrken er Norges viktigste ressurs. En stor og velkvalifisert arbeidsstyrke er avgjørende for framtidig velstandsutvikling. I beregninger av Norges nasjonalformue står den menneskelige kapitalen i form av arbeidsinnsats for størstedelen av den totale formuen. I følge statistisk sentralbyrå 2015 står menneskelige ressurser for omtrent tre fjerdedeler av verdiskapningen i Norge. I kommuner og fylkeskommuner utgjør lønns- og personalkostnadene om lag 70 % av kommunenes budsjetter. Å rekruttere og beholde kvalifisert og relevant kompetanse er en viktig oppgave som krever tid og ressurser. (ks.no).

Demografiutfordringen er en viktig årsak til rekrutteringsutfordringene i kommunesektoren framover. Befolkningen vokser med 6,8 % mens arbeidskraftsbehovet øker med 11,7 % (framskriving fra 2021-2031, kilde KS og SSB). I følge KS vil det være behov for ca. 46 600 årsverk mer i 2031 dersom kommunene skal kunne tilby samme nivå på tjeneste sine som i

2021. Rekruttering og arbeidsgiverpolitikk har vært viktig tidligere også, men vil bli langt viktigere for ikke å si dominerende fremover.

Grimsø (2004) skriver at for å lykkes med rekruttering er det ikke tilstrekkelig å kjenne til metoder og teknikker. Det er nødvendig å ha kunnskap og innsikt i samfunnet og i organisasjonen som direkte påvirker bedriftens rekruttering. Grimsø peker også på at det med bakgrunn i demografiske endringer blir mer kamp om arbeidstagerne. Det er da viktig å være mer proaktiv og offensiv i tilnærmingen. Hun peker på at økt etnisk mangfold bl.a som følge av endrede EØS regler gjør at rekrutteringsarbeidet må innrettes på nye måter. Videre hevder hun at i konkurransen om den beste arbeidskraften er det viktig å gjøre stillingene mer attraktive for kvinner. Kvinner er i flertall på de fleste høyere utdanninger, det blir mer og mer vanlig at kvinner er yrkesaktive og arbeider heltid, men vi finner svært få kvinner i topplederstillinger. Dette bringer oss over i politiske avgjørelser. Neste kapittel er viet rekrutteringspolitikk.

2.2 Rekrutteringspolitikk

For å få et bakteppe for oppgaven min ønsker jeg å belyse rekrutteringspolitikk generelt, for så å se nærmere på debatten rundt rekruttering og da rekruttering i offentlig sektor spesielt. Det blir kommunal sektor som får mest oppmerksomhet da det er det jeg undersøker i min oppgave. Å se nærmere på hva andre har funnet ut om rekruttering generelt og rekruttering av ledere spesielt tenker jeg vil være nyttig for å forstå hva som har skjedd og skjer i Vennesla kommune. Jeg kommer også inn på intern rekruttering, da det var det som var målet til Vennesla kommune med å starte opp lederrekrutteringsprogrammet. I Vennesla kommune er det også vedtatt en arbeidsgiverpolitikk som jeg kommer nærmere inn på senere i kapitlet.

Grimsø (2004) viser til ulike stortingsmeldinger som er knyttet til rekrutteringspolitikk. St.meld.nr.2 (2002-2003) understreker på s. 5 at Regjeringens hovedmål er arbeid til alle, økt verdisetting, videreutvikling av det norske velferdssamfunnet, rettførdig fordeling og bærekraftig utvikling. Videre sier St.meld. 30 (2000-2001) på s. 26 at Det er et hovedmål for regjeringen å forsvare og forsterke fellesskapsløsninger. Velferdssamfunnet må hele tiden videreutvikles for å sikre grunnlaget for verdiskaping, velferd og rettførdig fordeling.

Norge har gått fra å ha en politikk på 50-60-tallet med stort offentlig engasjement i arbeidslivet og en høy grad av direkte regulering til å dreie mer over på en politikk preget av overgang fra blandingsøkonomi til et mer markedsstyrt system. Dette påvirker i høy grad arbeidstakerne. Norge sin tilknytning til EU gjennom EØS- avtalen åpner for fri bevegelse av varer, personer, tjenester og kapital (Grimsø 2004).

Grimsø peker på at rekruttering må tilpasses slik at den også treffer kvalifiserte kvinner. I følge tall fra statistisk sentralbyrå var andelen kvinner med høyere utdanning i Norge 39,6 %, mens andelen menn er 30,7% i 2020. Andelen menn i arbeidsstyrken utgjør 80,1 %, mens kvinnene utgjør 75,4%. Det kan da være grunn til å stille spørsmål ved at det samme år (2020) er 62,9 % mannlige ledere mot 37,1 % kvinnelige i samme aldersintervall (20-66 år) (SSB 2022, oppdatert 1.april, lastet ned 11.4.22).

Det er gjort politiske grep for å endre denne situasjonen opp gjennom årene. Her trekker jeg frem noen av dem. *Lov om likestilling mellom kjønnene* av 1978 var ment å skulle endre på misforholdet mellom menn og kvinner. Som ledd i lederrekrutteringen ble det i 1999 etablert en kompetansebase for kvinner. Det var meningen at dette skulle være et sted der de som lette etter kvinner med høy kompetanse kunne lete etter disse i denne basen. Regjeringen vedtok også en kvotering av kvinner til styreverv. *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering* av 2017 har som formål å hindre diskriminering knyttet til kjønn. I tillegg har denne til formål å hindre diskriminering på grunn av etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige forhold ved en person. (lovdata.no).

Det er mange utenforliggende forhold som påvirker den enkelte virksomhet sine muligheter og begrensninger til å tiltrekke seg og beholde arbeidskraft. I tillegg vil interne faktorer påvirke rekrutteringsarbeidet. Viktige faktorer her er personalpolitikk, organisasjons- og arbeidsutforming, opplæring og utvikling, teknologi, arbeidsmiljø, lønn og andre ytelser. (Grimsø 2004, s. 30).

2.3 Rekrutteringsproblemer og tiltak i offentlig sektor generelt

NAV har en årlig spørreundersøkelse, Bedriftsundersøkelsen, som ser på hvilke forventninger bedriftene har i forhold til sysselsettingsutviklingen det kommende året. Undersøkelsen ser

også på om bedriftene har mislykkes i å rekruttere arbeidskraft. Med bakgrunn i svarene i undersøkelsen estimeres mangel på arbeidskraft på landsbasis og for ulike regioner samt for enkelt næringer og for ulike yrkestyper. Rapport 1/2022, NAVs bedriftsundersøking 2022 – stor mangel på arbeidskraft (nav.no) har blant annet disse funnene:

- En av fire bedrifter oppgir at de har alvorlige rekrutteringsproblemer
- Bedriftene mangler 70.250 arbeidstakere. Det er det høyeste tallet siden 2008 (før finanskrisa)
- Det trengs over 15.000 arbeidstakere innen helse og omsorg.
- Problemet med å rekruttere arbeidskraft varierer i ulike deler av landet..
- I Agder har 18 % av bedriftene alvorlige rekrutteringsproblemer. Til sammenlikning er det 26 % av bedriftene som har slike problemer i Nordland.
- Sysselsettingsforventningene i offentlig sektor er høyere enn på mange år.

Det er velkjent at mange kommuner sliter med å skaffe nøkkelpersonell til viktige tjenester. Dette gjelder kommuner både i sentrale og perifere strøk. Dersom kvaliteten på personalet er avgjørende for kvaliteten på tjenestene til innbyggerne, så er løsningen på rekrutteringsproblemene av avgjørende betydning ikke bare for kommunesektorens evne til å levere løpende tjenester, men også for sektorens legitimitet på lengre sikt (Baldersheim m.fl 2021, s. 135). Baldersheim m.fl. 2021 hevder videre at etterspørselen etter kvalifisert personell i offentlig sektor drives av blant annet demografiske endringer, spesielt økt antall eldre, men det knyttes også til økt forventning til kvaliteten på offentlige tjenester.

For å lykkes med rekruttering hevder Boleman og Deal at det må utvikles en HR-strategi med en menneskelig tilnærming som springer ut av organisasjonens strategi og behov for humankapital. Grimsø (2004, s. 56) hevder at ledelsen gjerne glemmer hvor viktig det er å se rekruttering i sammenheng med organisasjonens overordnede strategi. Jeg kommer til å se nærmere på Vennesla kommune sin arbeidsgiverpolitikk og hvilke strategier/prinsipper for rekruttering de der legger opp til.

2.4 Rekrutteringsproblemer i kommunal sektor spesielt

Kommunesektoren er landets største offentlige arbeidsgiver- og tariffområde, og står for over én femtedel av den samlede sysselsettingen i Norge. For å opprettholde dagens nivå på tjenestene må sektoren øke antallet årsverk med ca. 46 600 frem mot 2031. Allerede i dag

opplever mange kommuner store utfordringer med å rekruttere enkelte yrkesgrupper. (Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2021, s.10).

Den fremtidige mangelen på personell forventes å være spesielt presserende innen helse, omsorg og utdanning. Men i en ekspansiv økonomisk vekstperiode kan bemanning bli et problem også innen andre områder av kommunal tjenesteyting, som tilfellet var med teknisk personell (ingeniører) mens oljeboomen drev norsk økonomi i tiårene 2005-2015. (Baldersheim m. fl. 2021, s. 135).

Kommunal og fylkeskommunal sektor yter tjenester hvor det er høye krav til de ansattes kompetanse. I en stadig større andel av stillingene i sektoren stilles det krav om formell kompetanse. (Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2021, s. 21).

Et arbeidsliv med raske omstillinger gjør at alle må regne med endringer i arbeidsoppgaver og krav om å tilegne seg ny kompetanse.... Sektoren ser i stor grad de samme kompetansebehovene hos ledere som blant medarbeidere. (Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2021, s. 22).

Omstillingstakten i arbeidslivet fører til at arbeidstakere må videreutvikle eller fornye kompetansen sin. Samtidig er grunnlaget for å kunne rekruttere tiltrengt kompetanse mange steder begrenset. Det viktigste kompetansepotensialet finnes derfor ofte blant dem som allerede jobber i sektoren. Dette viser også tilbakemeldingene fra kommuner og fylkeskommuner. For det store flertallet er det mest aktuelt å heve kompetansen til dagens ansatte for å dekke kompetansebehov. Hele ni av ti svarer at dette gjelder i meget eller ganske stor grad. I tillegg til nyansettelser, er også samarbeid kommuner imellom et sentralt virkemiddel i dette arbeidet (Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2021, s. 22).

Kommunene opplever en relativt hard konkurranse om arbeidskraft. Det vil trolig være en tøffere konkurranse for de kommunene som ligger nært opp til større byer som har mange arbeidsplasser i privat sektor. Ofte blir disse stillingene vurdert å være mer spennende, ha høyere status og de er gjerne bedre betalt enn det offentlig sektor kan tilby.

KS skriver «For å lykkes med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, trengs det en overordnet rekrutteringsstrategi som følges opp gjennom et tett samarbeid mellom HR-ansatte, linjeledere

og ansatte som jobber med kommunikasjon». Videre skriver de at det kan være en utfordring for strategisk rekruttering at kommuner er komplekse organisasjoner med mange enheter. Det kan være utfordrende for HR-avdelingen å følge opp alle enhetene så tett som man skulle ønske. Dette kan igjen føre til at rekrutteringsstrategier i liten grad implementeres og følges opp.

Etter initiativ fra KS Agder ble det i 2014 startet et rekrutterings og omdømmeprojekt #drømmejobben. Formålet med dette prosjektet er å gjøre kommunene forberedt med tanke på rekrutteringsutfordringene som er prognosert i Regionplan Agder og KS-statistikk. Gjennom dette prosjektet har KS laget en rekrutteringsstrategi som har som formål å fungere som et veiledningsdokument for de enkelte kommune. Kommunen kan etter eget behov omformulere strategien. Dette prosjektet er et samarbeid mellom kommunene og de store arbeidstakerorganisasjonene i Agder-regionen. (Har kommunene et godt verktøy for rekruttering? Publisert 28.05.2019). Prosjektleder for #drømmejobben, Dorritt Svenning fra KS var en av de eksterne foreleserne i lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla.

2.5 Rekrutteringsproblemer og tiltak i Vennesla kommune som case

Vennesla kommune slet med rekruttering til lederstillinger. Til enkelte lederstillinger var det i en periode på 2000-tallet ikke noen søkere. Kommuneledelsen mente det var interne medarbeidere som var kvalifiserte til å bli ledere. For å trygge og ytterligere kvalifisere disse personene ble det bestemt å sette i gang med et internt lederrekrutteringsprogram. Dette var en strategisk satsing som ble bestemt mot slutten av 2000-tallet. Gjennom min oppgave ønsker jeg å se hvordan denne satsingen har påvirket den interne rekrutteringen.

Hovedregelen i offentlig sektor er at ledige stillinger skal lyses ut. For kommunene er ikke dette lovfestet, men sivilombudsmannen har gitt flere uttalelser på at dette skal være den klare hovedregelen. Dette bygger på det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet. En utlysning skal bidra til at tilsettingssaken blir så godt opplyst som mulig, for å sikre at det samlet sett er den best kvalifiserte kandidaten som blir tilsatt. (sivilombudet.no, 2008).

Selv om de jobber aktivt med intern lederrekruttering, er Vennesla kommune tydelige på at kommunale stillinger og særlig lederstillinger skal lyses ut offentlig.

2.6 Den kommunale mellomlederen

Det er rekruttering av mellomledere jeg har valgt å fokusere på i denne oppgaven. Derfor har jeg et eget avsnitt med beskrivelse av mellomlederen.

I litteraturen finnes flere ulike definisjoner av mellomlederbegrepet. Jeg har valgt samme definisjon som Baldersheim m.fl. (2021, s.12) De bygger på Mintzberg (2009) og Klausen (2006) og avgrensner begrepet mellomleder til personale som både rapporterer til andre ledere og som selv har ledere som rapporterer til dem. For vårt formål er «*mellomlederen*» definert som *personer med helhetlig ansvar for drift av en kommunal frontlinjetjeneste*, dvs. en kommunal enhet som leverer tjenester direkte til innbyggerne. (Baldersheim m.fl. 2021, s.12). I Vennesla kommune har disse lederne titer som enhetsleder, rektor eller styrer.

Baldersheim m.fl. (2021) bruker begrepet «krumtapp» om mellomlederen. De forklarer dette med at mellomlederen opererer i en styringskjede der administrativ og politisk ledelse er over mellomlederen og personalet og klientene er under.

Mellomlederen må kommunisere og samhandle både oppover og nedover i hierarkiet. Baldersheim m.fl. (2021) viser til forskning som har funnet at mellomlederen må ha tre ferdigheter. Dette er den konseptuelle ferdigheten for å kunne bidra inn i organisasjonsutviklingen, den relasjonelle for å håndtere menneskelige utfordringer i lederstillingen samt den tekniske for å oversette og utøve kontroll med produksjonsprosessene i enheten. Denne kunnskapen tenker jeg er viktig å ha med seg inn i rekrutteringsarbeidet knyttet til mellomledere. Mellomledelse handler om å håndtere et bredt spekter av roller, men den må tilpasses kommune, enhet, fullmakt og sektor. Mellomledere kan dermed ikke forstås som en homogen gruppe, men må forstås i sin kontekst. (Baldersheim m.fl. 2021, s. 90).

2.7 Kommunen som kontekst

Det er forskjeller på å være mellomleder i en privat bedrift og i kommunal sektor. I dette kapittelet forsøker jeg å sette mellomlederrollen inn i den kommunale konteksten.

En mellomleder kan fremstilles som bindeleddet i en styringssløyfe der den ene siden er en klassisk prinsipal-agent-modell og den andre siden er oppgaven med å omsette overordnede mål og føringer til konkrete resultater innenfor rammene av tilgjengelige ressurser. I kommunal sammenheng kompliseres styringssløyfen ytterligere av at prinsipalen ikke er en enhetlig leder, men et kommunestyre med konkurrerende partier med ulike verdier, noe som kan gi uklare signaler til agentene, dvs. mellomlederne. I tillegg er virksomhetene underlagt statlige regelverk og tilsyn, med signaler til virksomheten som ikke alltid harmonerer med kommunestyrets. (Baldersheim m.fl. 2021, s. 14).

Kommuner i stadig endring vil også sette andre krav til kompetanse for lederne som skal være med å styre utviklingen, og det vil bli stadig større krav til fleksibilitet i organisasjonene med hensyn til læring og tilpasningsevner for å møte kravene. Det er og vil stadig settes høye krav til ledere (Engelsrud 2009, som gjengitt i Toft 2013 s. 14).

En viktig forskjell på offentlig og privat sektor er at mye offentlig virksomhet har konsekvenser for hele samfunnet. Handlekraft er viktig for en liten bedrift. Den kan gjennomføre risikofylte investeringer og oppnå høy lønnsomhet. Skulle aksjene gå tapt og selskapet gå konkurs, står andre virksomheter klare til å ta over. Offentlige etater bør ta mindre risiko, gjennomføre større utredninger og gå mer forsiktig frem fordi beslutningen for eksempel kan ha konsekvenser for folks liv og helse, eller samfunnets evne til å generere økonomisk velstand. (Sørensen 2018, s. 104). Dette betyr at det kan være behov for andre kvalifikasjoner hos en person som skal være en god leder i offentlig sektor enn for en person som skal gjøre suksess i en privat bedrift. Spørsmålet er hvordan rekrutteres disse personene til mellomlederstillinger i kommunene?

2.8 Vennesla kommune

I casestudier er kontekst et viktig element. For å forstå hvilken kontekst Vennesla kommune er i med tanke på rekruttering tror jeg det er viktig å ha noe kunnskap om kommunen både historisk, geografisk samt å vite noe om størrelse og kultur. Hvem er det Vennesla kommune skal rekruttere, hvilke andre arbeidsgivere konkurrerer de med og hvilket miljø er det disse personene lever i? I et forsøk på å plassere Vennesla i dette landskapet har jeg samlet noen faktaopplysninger om kommunen.

Vennesla kommune er en middels stor kommune på Sørlandet. Vennesla grenser til bykommunen Kristiansand i sør, Lindesnes i vest og innlandskommunene Birkenes, Iveland samt Evje og Hornnes i nord og øst. Kommunen har tre sentra, selve Vennesla, Hægeland og Skarpengland i Øvrebø. Det bor ca. 14.000 personer i Vennesla kommune. Riksveg 9 går gjennom kommunen og det er relativt kort vei til Kristiansand Lufthavn Kjevik. Sørlandsbanen stopper på togstopp sør i kommunen.

Vennesla har tradisjonelt vært kjent som industribygda der hovedvekten av menn i arbeidsløst alder jobbet på hjørnesteinsbedriften Hunsfoss fabrikker som produserte cellulose til papirindustrien eller på sagbruket Vigeland Brug.

Omtrent samtidig med at Hunsfoss fabrikker gikk konkurs i 2011, ble det nye bibliotek/kulturhuset i Vennesla sentrum åpnet. Bygget er etter hvert blitt kjent både nasjonalt og internasjonalt etter at det vant flere priser for god arkitektur.

Utdrag fra kommuneplanens samfunnsdel (kommuneplan 2018-2030):

Landsdelen som vi er en del av, har de siste årene kommet dårlig ut i flere undersøkelser som tar for seg forhold knyttet til levekår. Skoleresultatene er gjennomgående dårligere enn i landet for øvrig. Dette har gjort at hele landsdelen har fått et fokus på disse forholdene. Statistikkene viser at Vennesla kommune er blant de kommunene med størst utfordringer på disse feltene. En har imidlertid sett en bedring de senere år. Kommunen ønsker derfor gjennom kommuneplanen å rette et særlig fokus på noen områder som man ønsker å gjøre noe med. Disse områdene er:

- *Levekår: — likeverd/likestilling/kompetanse/utdanning/oppvekstvilkår/folkehelse*
- *Utvikling: — befolknings-/næringsutvikling*

2.9 Arbeidsgiverpolitikk og oppfølging av nye ledere

Jeg ønsker å gå inn i kommunens dokumenter å finne informasjon om hvilken type arbeidsgiverpolitikk som føres og om det er retningslinjer for oppfølging av nye ledere. Videre vil jeg gjennom intervjuer teste ut hvordan de ulike kursdeltakerne har opplevd denne politikken og eventuell oppfølging.

2.10 Intern rekruttering

Organisasjoner som investerer i utvikling av medarbeiderne vil risikere at medarbeideren kan finne seg en jobb et annet sted hvor de kan ta i bruk ferdighetene de har utviklet. Dermed har medarbeideren (og kanskje konkurrenten) tjent på organisasjonens investering, men det har ikke organisasjonen. For å få mest utbytte av kandidatene er det nødvendig å ha dem i stillinger hvor de drar nytte av treningen og utviklingen. (Cappelli 2008, som referert hos Lundberg 2016, s.12). Noe av det som ønskes undersøkt gjennom denne oppgaven er om Vennesla kommune har fått utbytte av sin investering i lederrekrutteringsprogrammet.

2.11 Lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla kommune

Da enhetslederstillingene ble utlyst som følge av omorganiseringen i 2007 viste det seg vanskelig å få søkere til disse. Vennesla konkurrerer om arbeidskraft med Kristiansand kommune og andre store bedrifter i det private næringslivet. Disse stillingene har tradisjonelt sett vært høyere lønnet enn stillingene i Vennesla noe som trolig har ført til utfordringer med å rekruttere og beholde høyt kvalifisert arbeidskraft.

Toppledelsen i Vennesla kommune mente det var mange godt kvalifiserte personer i egen organisasjon. Likevel fant man få eller ingen av disse på søkerlistene til enhetslederstillingene. Med bakgrunn i dette valgte Vennesla kommune å lage sitt eget lederrekrutteringsprogram. De kalte prosjektet «Hvordan finne talenter i egen organisasjon?». Det var rådmannen og organisasjonssjefen som laget forslag til tema som burde med i programmet (pers.med. Svein Skisland 06.04.22). Prosjektet ble forankra hos de tillitsvalgte og styringsgruppa som bestod av rådmann og rådmannens lederteam. Det var også egen prosjektleder. I både 2009-2011 og 2016-2018 var det dette personalrådgiver i kommunen. Det var imidlertid to ulike personer som hadde prosjektledelsen på de to ulike programmene.

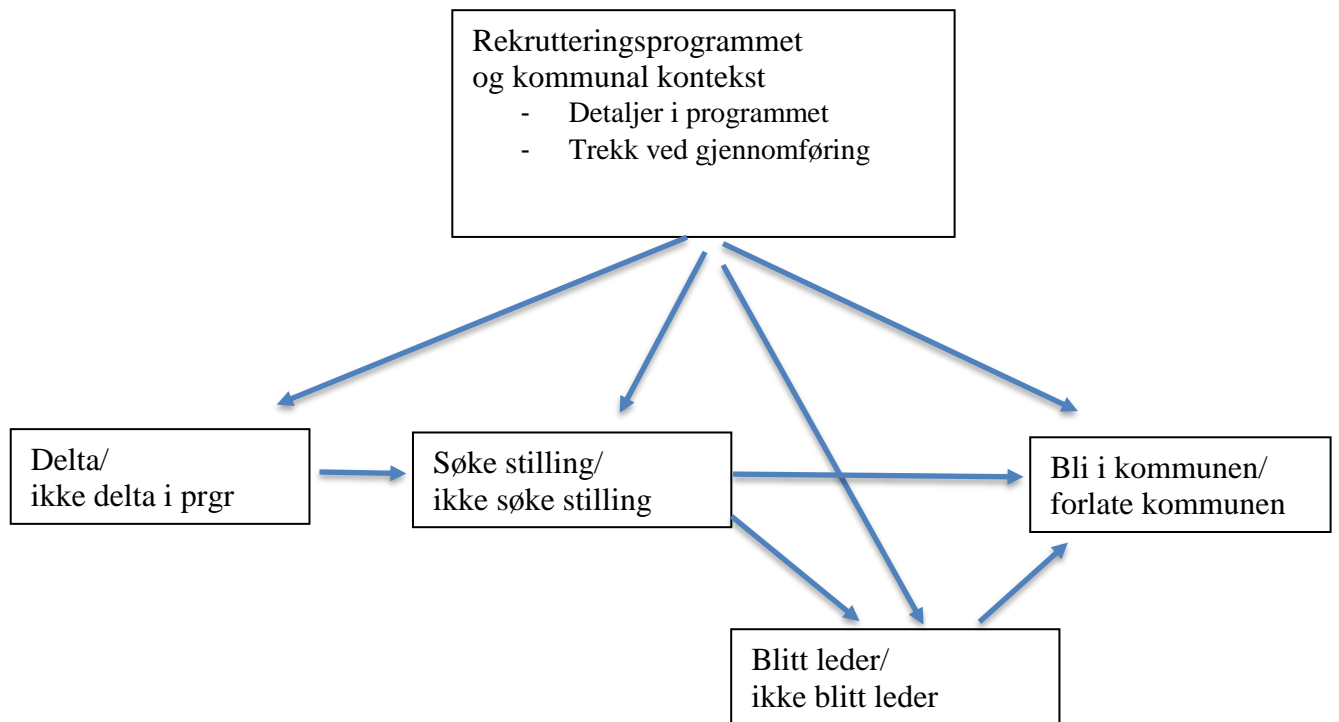
2.12 Beskrivelse av case

Denne oppgaven handler overordna om rekruttering. Jeg spisser meg inn mot rekruttering av mellomledere i kommunal sektor. For å belyse dette temaet og problemer knyttet til dette har jeg valgt å bruke Vennesla kommune som case. Det jeg vil se nærmere på er Vennesla kommune sin måte å forsøke å løse problemet på samt om deres strategi har gitt resultater. Kan jeg finne noen sammenheng mellom deltakelse i programmet og det å ønske å la seg

rekruttere inn i mellomlederstilling? Er det noen trekk ved programmet som har vært mer avgjørende enn andre for valget deltakerne har gjort i etterkant? Hvor mange har lederstillinger i dag? Har programmet påvirket deres valg knyttet til å bli eller ikke bli ledere? Hvor mange av deltakerne jobber fortsatt i Vennesla kommune? Er det deler av programmet som har påvirket valget om å bli i kommunen kontra søke jobb et annet sted? I 2015 var det 23 ansatte som søkte opptak til lederrekrutteringsprogrammet. Alle 23 skrev en begrunnet søknad og gjennomgikk intervju, før det ble valgt ut 13 personer som fikk delta i programmet. Det var ti kvinner og tre menn som deltok i programmet. Snittalder på deltakerne var 35 år. Det var deltakere fra ulike sektorer. For å anonymisere deltakelsen har jeg gruppert deltakerne i større grupper enn hver enkelt enhet. Fra skole og oppvekst var det tre deltakere, fra helse og omsorg deltok tre personer og fra teknisk/park/plan og bygg var det tre deltakere. Økonomi fikk med en deltaker. Det samme gjorde samfunnsutvikling, servicetorg/arkiv og organisasjonsenheten.

De sammenhengene jeg skal undersøke i denne oppgaven er framstilt i figur 3 nedenfor. Antakelsen i denne figuren er at trekkene ved programmet vil påvirke de ulike skrittene og valgene deltakerne tar. Om en person deltar i lederrekrutteringsprogrammet eller ikke antas å ha betydning for om vedkommende senere søker lederstilling eller ikke. Videre er det høyst sannsynlig at om en person velger å søke lederstilling har stor betydning for om vedkommende faktisk blir leder. I offentlig sektor er det svært sjelden noen får en jobb uten å ha søkt på den. Jeg antar også at deltakelse i programmet vil kunne ha betydning for om den ansatte velger å bli i kommunen eller ikke. Det kan videre være en sammenheng mellom det å bli leder/ikke bli leder og valget om å bli værende eller forlate kommunen. Gjennom intervjuer vil jeg forsøke å finne ut om det er detaljer ved programmet eller selve gjennomføringen av det som har påvirket deltakernes karrierevalg underveis og i etterkant av programmet.

I neste kapittel presenteres det teoretiske fundamentet for figuren. Ledelsesteori for å analysere rekrutteringsprogrammet. Motivasjonsteori for å beskrive deltakernes valg og karrieremønster. Figuren viser gangen i den empiriske analysen jeg skal gjennomføre gjennom oppgaven.



Figur 1 Analysemodell som viser den empiriske gangen i analysen.

3.0 Teori basert på tidligere forskning

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som danner grunnlag for oppgaven. Jeg har valgt å bygge på teori om ledelse og motivasjon. Ledelsesteori for å analysere rekrutteringsprogrammet. Motivasjonsteori for å beskrive deltakernes motivasjonsprofil, valg og karrieremønster. Jeg ønsker å finne ut om programmet er motiverende, gitt den motivasjonsprofilen som preger deltakerne. Fant deltakerne programmet motiverende og hva var i så tilfelle årsaken til at de ble motivert, eventuelt ikke ble motivert?

Hovedspørsmålet mitt er om trekk ved lederprogrammet svarer til motivasjonsprofilen blant deltakerne på en slik måte at deltakerne ble motivert til å delta på kurset, søke lederstillinger, gå inn i lederstillinger, bli værende i lederstilling samt å bli værende som arbeidstaker i Vennesla kommune. Hvilke kjennetegn har programmet sett i et ledelsesperspektiv. Det vil jeg undersøke gjennom PAIE-teorien. Hvilke kjennetegn har programmet sett opp mot motivasjon? Dette vil jeg forsøke å finne ut med basis i utvalgt motivasjonsteori. Deretter vil jeg analysere empirisk om ledelsesfunksjonene som blir presentert for ledere samsvarer med det som motiverer deltakerne til å ønske å bli ledere. Kan jeg finne samsvar mellom kursinnhold og motivasjonsprofil hos deltakerne? Har Vennesla kommune klart å lage et lederrekrutteringsprogram som lykkes med å rekruttere interne kandidater til mellomlederstillinger?

Presentasjonen av teori vil være med å danne føringer for hvordan jeg senere vil drøfte problemstillingen i oppgaven.

Rekruttering til organisasjonen kan skje enten internt eller eksternt. Keller (2015, som referert hos Lundberg 2016, s. 16) oppsummerer fordelene med ekstern rekruttering for organisasjonen. Gjennom eksterne kandidater kan organisasjonen skaffe seg ny kunnskap, implementere strategier, øke grad av innovasjon, skaffe seg nye kunder, få tilgang til sosial kapital som kan påvirke eller svekke konkurrenten ved å stjele talenter. Fordeler med intern rekruttering på sin side, er i følge Keller (2015, som referert hos Lundberg 2016, s. 16), økt kunnskapsdeling på tvers i organisasjonen, det kan virke motiverende for medarbeidere, organisasjonsspesifikke ferdigheter kan utvikles, det kan føre til økt tilfredshet blant medarbeidere, samt økt produktivitet og prestasjon, og mindre turnover. I denne oppgaven vil jeg fokusere på intern rekruttering.

Både Boleman og Deal (2018) og Grimsø (2004) skriver om intern rekruttering. Det vises blant annet til at muligheten til å rykke opp i organisasjonen kan motivere medarbeiderne til kompetanseheving og til å gjøre en så god jobb som mulig i den stillingen vedkommende er i til enhver tid.

Når intern rekruttering er en personalpolitisk beslutning, er opplæring og utvikling en nødvendig konsekvens. Det innebærer at en ved rekruttering og utvalg ikke bare er interessert i at søkeren har de kvalifikasjonene som kreves for å fylle den aktuelle stillingen på det gitte tidspunktet, men også har potensiale for å fylle stillinger på andre og/eller høyere nivåer senere. (Grimsø 2004, s. 27).

I følge Grimsø (2004, s. 61) er intern rekruttering et strategivalg som krever aktiv oppfølging av medarbeiderne fra organisasjonens side. Slike aktiviteter innebærer opplæring, jobbrotasjon, utvikling i form av kurs og lignende. En av fordelene med forfremmelse av interne kandidater til lederposisjoner er at det kan bidra til å motivere medarbeiderne. De opplever at det finnes karriereutviklingsmuligheter i organisasjonen. Hvor effektiv en forfremmelse fungerer som insentiv, avhenger imidlertid av de ansattes tro på om man blir forfremmet dersom man presterer godt. Hvor sannsynlig det er, vurderes gjerne ut fra om andre som presterer godt blir forfremmet. Dersom organisasjonen ikke evner å forfremme dyktige medarbeidere, kan det ha negative effekter i form av mindre innsats og økt turnover (Bidwell og Keller 2014, som referert hos Lundberg 2016, s.12).

3.1. Ledelsesteori

Det er forsket mye på ledelse og hva som er god ledelse. Noen av de velkjente forskerne er Kotter, Mintzberg, Adizes, Cameron og Quinn, Joyce, Pfeffer, Baldersheim m.fl, Sørensen og Boleman & Deal. I denne oppgaven har jeg valgt å i hovedsak støtte meg på Boleman & Deal, Adizes og Baldersheim m.fl.

For et hundreår siden var modellene for administrasjon og ledelse snevert rasjonelle. I 1960- og 1970-årene var HR-ledelse sterkt i vinden, mens symbolisert og politisk ledelse har fått en mer sentral plass de senere årene, og faglitteraturen bugner av råd om hvordan en kan bli en mektig eller visjonær leder. (Boleman og Deal 2018, s. 422).

Innenfor ledelsesfeltet, blant så vel praktikere, som forskere, reises et gjentakende spørsmål: Hva gjør ledere for å realisere organisasjonens mål? Svarene varierer. Enkelte hevder ledelse handler om å planlegge, organisere og kontrollere. Andre trekker fram at det handler om å utvikle visjoner, verdier, kulturer og strategier (Joyce 2012; Bovaird og Loeffler 2015; Mintzberg 2009; Cameron og Quinn 2011, Cameron m.fl. 2014 som gjengitt i Baldersheim m.fl. 2021, s.77). Uavhengig av tilnærming er det ett fellestrekk, og det handler om en leders evne til å påvirke menneskers atferd og holdninger. Mange beskriver den evnen som selve kjernen i en leders jobb (Selznick 1957; Hart og Tummers 2019; Yukl 2013 som gjengitt i Baldersheim m.fl. 2021, s. 77).

Hva gjør egentlig ledere, og hvordan gjør de det? Enkelte beskriver det ut fra en «one size fits all»-logikk (Fayol 1949; Peters og Waterman 1982; Simon 1997) hvor det er én bestemt type ledelse som er den eneste saliggjørende. Andre bygger sine analyser på ekle todelinger (dikotomier), slik som transaksjons- / transformasjonsledelse eller oppgave-/relasjonorientert atferd (McGregor 1960; Zaleznik 1977; Burns 1978; Le Grand 2003) hvor andre alternativer er utelukket. Flere ledelsesforskere har kritisert denne typen tilnærming og hevder at *we need a tool that helps us avoid making either/or differentiation* (Cameron og Quinn 1988:82), og *managers should become proficient at using a wide range of behaviors* (Yukl 2013). Ledelse kan med andre ord ikke forstås som enten – eller, men heller som både – og. Mange understreker at effektiv ledelse må tilpasses omgivelsene som ledelsen utøves i (Mintzberg 2009; Cameron og Quinn 1988; Pfeffer og Sutton 2006; Strand 2007; Børhaug mfl. 2011) (Baldersheim mfl. 2021, s. 78-79).

Baldersheim mfl. 2021 hevder at Adizes` (1980) klassifisering av lederroller (PAIE) kan benyttes for å forstå mellomledernes virkemåte i kommunal kontekst. De skriver videre at: Hans ledertypologi settes inn i en analyseramme som gir grunnlag for noen antakelser om hvorfor mellomledere opptrer forskjellig overfor medarbeidere alt etter kontekst og situasjon. (Baldersheim mfl. S. 79).

Ledelsesforskere har studert ledelse ut fra ulike motsetningspar. En retning hevder at noen ledere i hovedsak fungerer som stabiliserende og kontrollerende ledd i organisasjonen, mens andre ledere skaper fleksibilitet og dynamikk rundt seg (Fielder 1967; Blake og Mouton 1964; McGregor 1960). Et annet velkjent motsetningspar skiller mellom internt og eksternt fokus i

lederrollen. Her legger lederen vekt på å vedlikeholde en indre organisatorisk orden, eller lederens fokus er rettet mot å håndtere usikkerhet og sikre tilpasning til omgivelsene (Mintzberg 1973; Burns 1978; Kotter 1982). Mintzberg (2009:92) hevder at ledere må mestre begge rolletyper gjennom *being able to control insiders but having to convince outsiders*. (Baldersheim mf. 2021, s. 79).

Det er altså interessant å finne ut hvilke kompetanser og egenskaper en leder må ha for å lykkes med ledelse.

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke Ichak Adizes sin PAIE-modell som teoretisk rammeverk. Adizes har en teori om hvilke lederkompetanser som er nødvendig i en organisasjon. Fordi inndelingen er velkjent og brukt i flere andre studier, er det meningsfylt å bruke den her. (Baldersheim 2021, s. 79). I boken Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem fra 1980 beskriver Adizes denne modellen. PAIE-modell deles inn i fire lederroller:

- Produsent (P)
- Administrator (A)
- Integrator (I)
- Entreprenør (E)

Grunntanken bak denne rolleinndelingen er at organisasjoner er satt sammen av ulike funksjoner som det er lederens oppgave å ivareta for at organisasjonen skal overleve og utvikle seg. Inspirert av sosiologen Talcott Parsons oppsummerer Adizes disse funksjonene i fire grupper: 1) produksjon, dvs. leveranse av tjenester og produkter som verdsettes av omgivelsene. 2) administrasjon, som sikrer orden, stabilitet og sammenheng i organisasjonen slik at medlemmene vet hva som ventes av dem, 3) integrasjon, som handler om lagbygging, samhold og entusiasme for oppgaven, og 4) entreprenørskap, som gjelder utvikling av samhandling med omgivelsene og nyskaping (finne nye markeder og nye partnere). (Baldersheim m.fl.2021, s. 79).

Baldersheim m.fl 2021 har følgende oppsummering av de ulike lederorienteringene: I rollen som *administrator* fungerer lederen som koordinator og informasjonsspreder. Her vektlegger lederen å håndtere interne forhold slik at ansatte vet hva de skal gjøre, når de skal gjøre det,

og hvordan de skal gjøre det. Slike ledere fremstår gjerne som noe byråkratiske, med vekt på regler og systematiske kontrollrutiner, slik som analyser og statistikk for måloppnåelse.

I rollen som *integrator* fungerer lederen som tilrettelegger og mentor for ansatte. Her handler ledelse om å utvikle organisasjonen med en felles identitet og gi rom for deltakelse fra de ansatte. Lederen er internt orientert, med fokus på mellommenneskelige relasjoner, fellesskapsløsninger og samhold.

Felles for de ovennevnte lederrollene er at de utøver ledelse primært i et internt perspektiv.

Produsenten har et mer utadrettet fokus med vekt på organisasjonens målgrupper (brukere, klienter eller kunder) og å skape gode resultater for disse. Ledelse handler om å håndtere omgivelsene, og resultater skapes gjennom etablering av mål og et sterkt brukerfokus. Brukeren skal betjenes, involveres og oppleve gode tjenester. Derfor er produsenten også noe av en faglig pådriver overfor ansatte.

Også lederrollen *entreprenør* er utadrettet. Lederen er innovatør og forhandler og søker å fremme et kreativt og eksperimenterende arbeidsmiljø. Læring skjer gjennom prøving og feiling, og lederen må utvikle nettverk og sikre intern støtte. (Baldersheim m.fl.2021, s. 80).

Entreprenør- og produsentrollene er altså utadrettet, mens integrator- og administratorrollene er internt fokusert. Integratoren og entreprenøren er fleksible og endringsorienterte, mens administratoren og produsenten står for stabilitet og kontroll. Figuren under er gjengitt fra Den kommunale mellomlederen (Baldersheim 2021, s. 80) og illustrerer hvordan de ulike lederrollene og lederstilene fordeler seg på ulike lederorienteringer.

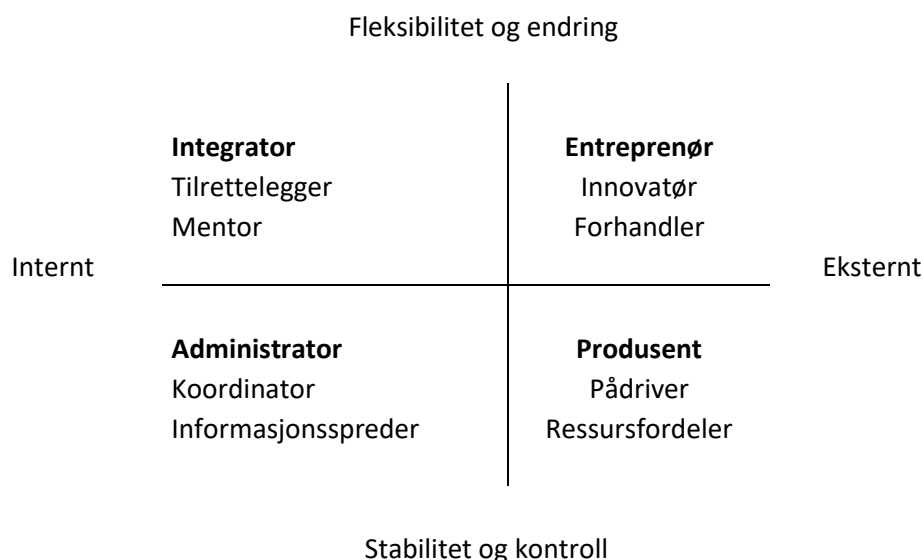


Fig. 2. Ulike lederfunksjoner, lederroller og lederstiler (gjengitt fra Baldersheim mfl. 2021, s. 80)

Det det er bruk for, er altså en person som kan utføre alle rollene, om enn med forskjellig grad av dyktighet, som kan arbeide godt sammen med andre og skape et management-team. (Adizes 1980, s. 74). Sagt på en annen måte; Adizes understreker at alle organisasjoner trenger å i varta hele dette spekteret av lederroller, men betydningen av de ulike rollene kan variere alt etter organisasjons oppgaver og omgivelser. (Baldersheim 2021, s. 80).

Den første delen av oppgava vil være å undersøke hvilken side av lederrollen som ble vektlagt i kurset. Dette vil jeg gjøre gjennom Adizes klassifisering. Deretter vil jeg undersøke hvor motiverende deltakerne fant de ulike delene av kurset. Den siste delen forankrer jeg i motivasjonsteori som jeg går gjennom i neste avsnitt.

3.2 Motivasjonsteori

Kjernen i denne oppgaven er rekruttering. For at en person skal la seg rekruttere inn i en stilling tenker jeg at det må ligge en grunnleggende motivasjon i bunnen. Jeg har derfor samlet et utdrag av motivasjonsteori. Jeg starter med generell motivasjonsteori for så å bevege meg over på forskning knyttet til hva som motiverer mellomledere i kommunal sektor. Jeg vil se på hva tidligere forskning har funnet ut om hva som motiverer mennesker generelt og hva som motiverer mellomledere i kommunal sektor spesielt. Videre ønsker jeg å kople denne teorien mot oppbyggingen av lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla kommune. Er det samsvar mellom teorien om hva som motiverer og det som er vektlagt i programmet?

Gjennom spørreundersøkelse rettet mot deltakerne i programmet ønsker jeg å finne ut hva de motiveres av og om de lot seg motivere av programmet. Jeg ønsker å se på de ulike delene i programmet og finne ut hvilken motivasjonsfaktor som kan knyttes til den enkelte forelesning. Da kan jeg finne ut hvilke motivasjonsfaktorer som er tyngst vektlagt av Vennesla kommune og videre om dette samsvarer med det de ulike deltakerne svarer at de motiveres av. Baldersheim mfl. (2021) har gjort undersøkelser og funnet svar på hva som motiverer kommunale mellomledere. De har relativt klare svar på dette. Jeg ønsker å finne ut om deltakerne i programmet motiveres av de samme faktorene som mellomlederne i Baldersheim mfl. sine undersøkelser.

Hvorfor gjør mennesker noe i stedet for noe annet? Hvorfor arbeider de hardt, for eksempel, eller hvorfor arbeider de ikke hardt, eller ikke i det hele tatt? Tross langvarig forskning er svarene på spørsmålene fortsatt omstridte og vage, (Boleman og Deal 2018, s. 155)

Først litt generell teori om motivasjon. Boleman og Deal (2021, s. 156) skriver om motivasjon generelt og viser til ulike motivasjonsmodeller. De starter ut med den velkjente Maslows behovspyramide som tar utgangspunkt i at alle mennesker trenger å fylle visse fysiske behov som et minimum. Videre opp i pyramiden kommer faktorer som trygghet, samhørighet og kjærlighet før aktelse anses å være et behov som kommer før behovet for selvrealisering som troner øverst i pyramiden. Det er flere som har skrevet om viktige motivasjonsfaktorer hos oss mennesker. Boleman og Deal skriver om de ulike motivasjonsmodellene som går over et langt tidsspenn fra Maslows i 1943 til Pink i 2009. Modellene har mye til felles. Mennesker motiveres av faktorer som å kunne skaffe seg nødvendige ting, ting de har lyst på, trygghet, anerkjennelse, makt, kompetanse, status, relasjoner, betaling, aktelse/respekt, innflytelse, ansvar og selvrealisering. I arbeid med rekruttering er det etter min mening viktig å ha denne kunnskapen i bunnen.

Baldersheim, Haug, Hye og Øgård (2021) skriver i sin bok at Begrepet motivasjon omhandler de grunnleggende drivkreftene som styrer ansattes atferd, handlinger og bevegelse mot bestemte mål (Kaufmann og Kaufmann 1998; Perry og Potter 1982; McClelland 1985). Slike drivkrefter eller insentiver omhandler hovedsakelig energikomponenter (hva som setter oss i gang, og hva som bestemmer innsats og intensitet) og retningskomponenter (hvilke mål vi har, og hvilke valg vi tar). Det vil si at motivasjonen bestemmer retning, intensitet og varighet

på innsats. Kaufmann og Kaufmann (1998:43) definerer motivasjon slik: «*de biologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*». (Baldersheim m.fl. 2021, s. 66).

Videre skriver Baldersheim m.fl. (2021) følgende om hva som motiverer mellomledere: Ut fra motivasjonslitteraturen kan en skissere ulike antakelser om hva mellomlederne opplever som motiverende ved sin stilling. Det kan handle om lønn og karriere (ytre), innflytelse og forpliktelse (indre), eller om å gjøre noe for andre eller samfunnet (offentlig-service-motivasjon). (Baldersheim m.fl. 2021, s. 67).

Faglitteraturen deler motivasjonsfaktorene inn i ytre motivasjon hvor det gis stimuli til å utføre selve arbeidet, indre motivasjon hvor jobbaktiviteten i seg selv er motiverende, og offentlig-service-motivasjon hvor lederen drives av interesse for offentlig politikk, samfunnet og det større fellesskapet. (Baldersheim m.fl. 2021, s. 74).

I de neste avsnittene ser jeg nærmere på hva forskning har vist om motivasjon hos kommunale mellomledere.

Baldersheim mfl. (2021) har undersøkt motivasjon hos mellomledere i kommunal sektor. De har funnet ut at: Mellomlederne er tydelige på hva det er ved stillingene de finner motiverende. Det handler om å bidra i samfunnet, medarbeiderne, gode relasjoner og påvirkningsmakt overfor medarbeidere og kollegaer. Det handler i mindre grad om personlig gevinst (karriere og lønn) og politikk. (Baldersheim m.fl. 2021, s. 70).

Den mest utbredte motivasjonstypen for en mellomlederrolle er indre motivasjon. Det vil si at det mellomlederne opplever som mest attraktivt, er et godt arbeidsmiljø, dyktiggjøring av medarbeidere, mulighet for egenutvikling, og en organisasjon der en har innflytelse og påvirkningsmuligheter. Offentlig-service-motivasjon er også utbredt. Det å bidra overfor enkeltmennesker, politikk og samfunn er en sterk motivasjonsfaktor. Den ytre motivasjonen, det vil si hensyn til lønn og karriere, er mindre utbredt blant mellomlederne, men det er også her det er størst variasjon i mellomledergruppen. To av tre motivasjonsprofiler preger altså mellomlederne. Det ser ut til at mellomlederen motiveres av det som ligger i *mellomledelse*, dvs. å fungere i et spenningsfelt av forventninger ovenfra, nedenfra, utenfra og innenfra. De

finner det attraktivt å navigere mellom toppledelse, ansatte og brukere. (Baldersheim m.fl. 2021, s. 70)

Analysen viser at det er forskjeller på hvor de ulike motivasjonsprofilene forekommer. Mellomledere i de små kommunene er mer offentlig-service-motiverte enn mellomledere i store kommuner, mens kommunestørrelse ikke gjør noen forskjell med hensyn til ytre og indre motivasjon. (Baldersheim mfl. 2021, s. 72).

Størrelse på kommunen, type enhet, fullmakter, sektor, kjønn og ledererfaring har alle betydning for hva mellomlederne motiveres av. (Baldersheim mfl. 2021, s. 73).

For å kartlegge spredningen av motivasjonsprofilene ble mulige sammenhenger med størrelse på kommune og enhet, delegering, sektor, kjønn og ledererfaring undersøkt. Alle disse faktorene viste seg å være av betydning, men på forskjellig vis. Offentlig-service-motivasjon er mer utbredt i små enn i store kommuner. Ytre motivasjon er mest utbredt i de store enhetene. Fullmakter betyr noe for alle motivasjonsorienteringer. Det er få forskjeller mellom virksomhetsområdene, men skolesektoren skiller seg ut ved å ha negativ sammenheng mellom ytre motivasjon, og dette er en sektor som er forankret i sterke profesjonelle normer. Kvinner fremstår som mer indre og offentlig-service-motivert enn menn, mens mellomledere med lang ledererfaring oppgir at ytre motivasjon betyr minst for dem og offentlig-service-motivet betyr mest. (Baldersheim m.fl. 2021, s. 74).

For lederrekruttering så vel som for leder- og organisasjonsutvikling i kommunal sektor gir disse funnene en rekke hint. For det første er det viktig å huske på, som påpekt i kapittel 1, at mellomlederne utgjør den største ledergruppen i offentlig sektor. Derfor har funnene stor rekkevidde. Når det viser seg at offentlig-service-motivasjon og indre motivasjon er de mest utbredte motivasjonsretningene, bør dette gi føringer for lederutviklingsprogrammer og styringstenkning allment for offentlig sektor. (Baldersheim m.fl. 2021, s. 75).

Noen mellomledere er mer ledere enn andre. Det er de som har vide fullmakter og kan treffe selvstendige avgjørelser på mange områder. Denne gruppen skiller seg ut med en bredspektret motivasjonsprofil. De er mer preget av så vel ytre som indre som offentlig-service-motivasjon enn ledere med færre fullmakter. Denne gruppen viser tydeligst av alle at motivasjon ved lederstillinger ikke behøver å være et enten- eller, men kan være et både- og: Verdsetting av

lønn og karriere kan utmerket godt gå sammen med interessen for en strategisk rolle i den kommunale organisasjonen og dyrking av faglig utviklingsansvar og kollegiale relasjoner i virksomheten man leder. (Baldersheim mfl. 2021, s. 75).

Disse ulikhetene i motivasjonsfaktorer for å gå inn i og beholde mellomlederstillinger i offentlig sektor syns jeg er svært interessant. Jeg håper jeg kan finne ut om noen av teoriene knyttet til dette samsvarer med begrunnelsen fra deltakerne som ble ledere etter lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla kommune. Jeg ønsker å finne ut hva slags motivasjonsprofil deltakerne har og om deler av lederrekrutteringsprogrammet påvirket valgene de tok med tanke på å delta i programmet, bli ledere eller ikke, bli i kommune eller forlate den, tilegne seg mer formell kunnskap eller ikke å gjøre det.

I min undersøkelse ønsker jeg å finne ut om det er indre, ytre eller offentlig-service-motivasjon, eventuelt en kombinasjon av disse, som har motivert og motiverer programdeltakerne i Vennesla til å gå inn i og beholde lederstillinger. Likeledes kunne det vært interessant å finne ut om de som ikke er ledere finner motivasjon i andre faktorer. Hvordan jeg skal samle inn data om motivasjon hos deltakerne klarlegges i metodekapittelet.

Ser man til Baldersheim m.fl (2021, s. 84) er det integratoren som er den mest utbredte lederrollen blant mellomledere i kommunal sektor. Entreprenør, administrator og produsent følger nedover på rangeringslisten. Videre viser undersøkelsen at det er indre motivasjon som er den mest utbredte motivasjonsfaktoren for de undersøkte mellomlederne (s.70). Offentlig-service-motivasjon er også oppgitt som viktig, mens ytre motivasjon har fått en klart lavere vektning i undersøkelsen. Denne kunnskapen ønsker jeg å gjøre bruk av for å finne en kopling mellom de ulike lederegenskapene i PAIE-modellen og motivasjonsprofilen til deltakerne. Selve programmet vil jeg analysere i lys av PAIE og finne ut hvilke ledelseskompeteranser kommunen har vektlagt gjennom forelesningene. For å kartlegge deltakernes motivasjonsprofil vil jeg gjennomføre intervjuer med dem. Jeg ønsker å finne ut om det er samsvar mellom ledelsesmodellene Vennesla kommune har valgt å prioritere i programmet sitt og de faktorene som motiverer deltakerne i programmet.

Den første delen av oppgava vil være å undersøke hvilken side av lederrollen som ble vektlagt i kurset. Dette vil jeg gjøre gjennom Adizes klassifisering, PAIE-modellen. Deretter vil jeg undersøke hvor motiverende deltakerne fant de ulike delene av kurset. Jeg ønsker videre å

finne ut hvilken motivasjonsprofil de har, hva som motiverte dem til å ønske å delta i programmet, hva som har motivert noen av dem til å søke lederstillinger og hva som har motivert dem til å gå inn i disse stillingene. Jeg ønsker også å finne ut om mangel på motivasjon har vært årsaken til at noen ikke har søkt og ikke har lederstilling i dag. Denne siste delen forankrer jeg i motivasjonsteorien jeg har redegjort for over.

Det jeg ønsker å få ut av sammenstillingen og analysen min er en forståelse av hva som skjedde i kjølvannet av lederrekrutteringsprogrammet. Har Vennesla kommune truffet godt med de valgene de tok da de avgjorde hvilke temaer som skulle vektlegges i programmet og traff dette deltakerne og deres motivasjonsprofil på en god måte?

Neste kapittel har jeg viet til å forklare hvilke design og metode jeg vil benytte meg av for å få svar på spørsmålene mine.

4.0 Forskningsdesign og metode

Problemstilling vil være avgjørende for hvilke forskningsdesign og metode som vil være mest nyttig for å belyse aktuelle problemstilling. Her vil det være glidende overganger og man kan også kombinere ulike forskningsdesign. (Jacobsen 2015). I denne oppgaven kan man si at jeg har valgt en testende problemstilling som gjør at et kausalt design er aktuelt å benytte.

Kausale design kan forklares ved at man ser på årsaken til at noe skjer, altså sammenhengen mellom årsak og virkning. Jeg ønsker å finne ut om deltakelse i lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla kommune (årsak) gir noen sammenheng med at deltakeren rekrutteres inn i en lederstilling i etterkant (virkning).

Noe av det jeg er interessert i å finne ut er hva som motiverte deltakerne. For å finne ut noe om dette har jeg valgt å gjennomføre intervju med 6 av deltakerne.

Det gis eksempler slik at det gjennom analysen av intervjuene forhåpentlig skal være mulig å dele de ulike respondentene inn etter om de motiveres av indre-, ytre- eller offentlig-service-motivasjon, og se om det er noen motivasjonsfaktorer som er mer fremtredende enn andre. Det kan selvsagt også fremkomme kombinasjoner av motivasjonsprofiler hos den enkelte.

Videre vil jeg be deltakerne se tilbake på programmet og si noe om hvilke deler av programmet de fant motiverende både før, under og etter deltakelsen. Planen er å stille både direkte og mer indirekte spørsmål om hva som motiverer den enkelte. Spørsmålene er delt opp etter tema i programmet. Disse temaene er sortert etter PAIE-modellen, slik at det skal kunne gå an å finne ut om deltakerne motiveres mest av administratorrollen, integratørrollen eller entreprenørrollen. Produsentrollen fikk lite, om noen oppmerksomhet i rekrutteringsprogrammet. Dette er naturlig nok, siden deltakerne var ansatte som ble vurdert å ha gode faglige evner.

Ved å analysere disse svarene opp mot hverandre ønsker jeg å finne ut om Vennesla kommune har lyktes med å lage et lederrekrutteringsprogram som matchet deltakernes motivasjonsprofiler.

4.1 Forskningsdesign - casestudie

En klar og entydig definisjon av casestudier finnes ikke i litteraturen. Ordet case er engelsk, men stammer fra det latinske ordet kasus som betyr tilfelle. Felles for alle de definisjonene som gis av hva en case er, er at de vektlegger at det er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter. (Jacobsen 2021, s. 97). Casestudier kan for eksempel være studier av et universitet, en kommune, en organisasjon, en hendelse, en arbeidsplass eller en avdeling på en arbeidsplass.

I forskning som i andre deler av samfunnet opplever vi svingninger i hva som er populært og blir ansett for riktig og bra og hva som ikke er det. Opp gjennom årene har det vært ulike oppfatninger på om casestudier er «ekte» vitenskap. Fra å være en mye brukt metode i tidlig samfunnsvitenskap gikk casestudier i perioden 1930 til 1980-tallet over til å bli sett på som en uvitenskapelig og ikke fullgod metode for forskning. I denne perioden var det kvantitativ metode som kunne baseres på statistikk som var «den riktige» måten å forske på. Fra 1980 og framover har det i følge Svein S. Andersen (Andersen, 2021, s. 23) skjedd to viktige endringer.

1. Sterkt økende interesse for bruk av casestudiemetode.
2. En rekke metodiske bidrag som har skapt debatt og bidratt til en klarere forståelse av forutsetninger og muligheter innenfor casestudier.

Sammenliknet med kvantitative metoder er casestudiemetoden preget av at det ikke finnes formelle og detaljerte prosedyrer for god forskning å støtte seg på. (Andersen 2021, s. 168).

Vi har tre former for casestudier, enkeltcasestudier, aksjonsforskning og komparative caser.

4.1.1 Enkeltcasestudier

Dette casestudiet er en enkeltcasestudie. En enkeltcasestudie er at en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom. En slik tilnærming gir for det første en god innsikt i et sted eller en hendelse. Gjennom avgrensning av studien i tid og rom kan man få fram en «virkelighetsnær» beskrivelse. Casestudier er godt egnet til å gi «tykke beskrivelser», det vil si detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Sentralt her står muligheten casestudiet gir for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst (Geertz 1973). (Jacobsen 2021, s. 99).

Negative sider som trekkes frem ved enkeltcasestudier er at de ikke er egnet til å etablere kausale sammenhenger. Det er også vanskelig å generalisere fra et case til et annet. Har du funnet ut hvordan de ansatte i Vennesla kommune responderte på lederrekrutteringsprogrammet, er det det du har funnet ut og det er ikke dermed sagt at de ansatte i Kristiansand eller Iveland vil respondere på samme måte. Ifølge Jacobsen 2021 kan det faktisk være slik at effekten i en annen organisasjon kan være helt motsatt.

4.2 Datainnsamling

For å belyse min problemstilling ønsker jeg å anvende kvalitativ metode, som ofte beskrives som en åpen tilnærming. Ved å velge et kvalitativt undersøkelsesopplegg vil det være nærliggende å velge et intensivt opplegg for innsamling av data. Jeg kan da få fram mange nyanser, men bør konsentrere meg om relativt få enheter.

I kvalitativ metode skjer innsamling av primærdata gjerne gjennom observasjon, åpne individuelle intervju og/eller gruppeintervju. I tillegg kommer innsamling av sekundærdata som ofte er kildegransking. Hele utvalget er relativt lite. Dersom jeg innlemmer alle deltakerne på kurset i oppgaven min, vil det være snakk om mellom 13 personer. Jeg ønsker å gjennomføre individuelle intervju med et utvalg av deltakerne. For å samle sekundærdata vil jeg gå gjennom kommunale dokumenter knyttet til gjennomføringen og evaluering av lederrekrutteringsprogrammet.

Ved å gå i dybden og konsentrere meg om relativt få enheter vil forskningsmetoden min kunne beskrives som et intensivt opplegg. Det jeg ønsker å finne ut er hvordan grepene Vennesla kommune har tatt for å øke intern rekruttering har fungert. Generalisering er mindre viktig for min problemstilling. Det er selvsagt bra om andre kommuner kan se på mine resultater og bruke dette i sitt rekrutteringsarbeid, men det er ikke hovedformålet i problemstillingen.

For at oppgaven skal gi mening, må problemstillingen beskrives i form av at det fremkommer faktaopplysninger om blant annet innholdet i lederrekrutteringsprogrammet, bakgrunnen for at det ble satt i gang, hvor mye ressurser kommunen og hver enkelt deltaker har lagt i programmet samt målet med gjennomføring. Selve problemstillingen har likevel mer karakter

av forklarende, kausal problemstilling. I hvilken grad har Vennesla kommune rekruttert internt til mellomlederstillinger gjennom lederrekrutteringsprogrammet? Hva kan årsaken(e) være til om de ha lykket godt eller mindre godt?

Videre kan undersøkelsesopplegget mitt beskrives som en casestudie. Da det er en studie av et lederrekrutteringsprogram i en kommune vil det betegnes som et enkeltcase-studie.

Årsaker eller uavhengige variabler jeg tenker kan være aktuelt å studere er kommunens strategiske satsing, arbeidsgiverpolitikk, oppfølging av nye ledere og struktur. Disse uavhengige variablene er skissert i figur 1, analysemodellen på side 26. Hver av disse variablene må beskrives og jeg vil se på i hvor stor grad empiri om temaene og praksis i Vennesla kommune harmonerer. Målet er å finne ut hvordan de uavhengige variablene virker inn på den avhengige variabelen, som i dette tilfellet er selve rekrutteringen.

4.2.1 Strategi for datainnsamling

Ved å velge en kvalitativ metode for studiet har jeg valgt å samle inn data i form av ord. De to hovedmetodene jeg benytter meg av er:

- Intervjuer
- Dokumentanalyse

Jacobsen 2021 beskriver at det individuelle, åpne intervjuet er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode. Han anbefaler en viss struktur på det kvalitative intervjuet ved å utarbeide en intervjuguide.

Intervju er en ressurskrevende måte å samle inn data på. Det er tidkrevende å gjennomføre og det kan være dyrt dersom det krever reiser av noe omfang. Nå som de fleste av oss er komfortable med verktøy som Teams og Zoom, vil dette trolig kunne redusere noe av ressursbruken. Dersom det er mulig, ønsker jeg likevel å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Ved å utarbeide intervjuguide, slik Jacobsen anbefaler, kan jeg gjøre jobben med analysering av data i etterkant av intervjuet noe mindre krevende.

Noe av informasjonen som er interessante i forbindelse med min problemstilling har jeg kunnet finne i kommunale sakspapirer og i tidligere masteroppgave. For å samle fakta har jeg

vurdert dette som en mer effektiv måte å jobbe på enn om alle spørsmål skulle blitt besvart gjennom intervjuene. Det har da også vært mulig å få informasjon om alle deltakerne til tross for at ikke alle har blitt intervjuet.

Ved hjelp av PAIE-modellen vil jeg analysere innholdet i programmet og finne ut hva Vennesla kommune har vektlagt.

Jacobsen bemerker at dokumentundersøkelser baserer seg på informasjon som er lite spontan. Det at informasjonen er skriftlig, gjør den mer reflektert og gjennomtenkt. Dette kan være både en styrke og en svakhet, det hele hviler på hva slags kilde det er snakk om. (Jacobsen 2021, s.172).

Gjennom en semistrukturert intervjuguide er målet å få informasjon om motivasjonen til deltakerne i løpet av intervjuene. Intervjuene gjennomføres ansikt- til ansikt og det er da mulighet for å stille tilleggsspørsmål dersom det er uklart hva den enkelte deltaker motiveres av spørsmål jeg bruker for å kartlegge motivasjonsprofilen er blant annet følgende:

- Var ønske om høy lønn og muligheten til å avansere/gjøre karriere viktig for valget du gjorde?
- Er det viktig for deg å ha faglig dyktige medarbeidere, gode kollegiale relasjoner, mulighet for kreative innspill og muligheten til å ha noe du skulle ha sagt ved viktige beslutninger? Syns du det er viktig å ha stor grad av kontroll over egen arbeidshverdag, mulighet for faglig utvikling og utvikling som leder? Ønsker du å være en del av en kreativ organisasjon som verdsetter at du skaffer eksterne midler til drift? Har noen av disse faktorene hatt noe å si for valget du tok?
- I hvor stor grad er det viktig for deg og det valget du har tatt å kunne bidra til realisering av politiske prosjekter, utrette noe for samfunnet, hjelpe enkeltmennesker og få hyggelige tilbakemeldinger fra innbyggere/brukere? Samt ha en trygg arbeidsplass der du jobber opp mot politisk ledelse i kommunen?
- Har lederrekrutteringsprogrammet påvirket din avgjørelse om å søke / ikke søke lederstilling?
- Hvilke sider av lederrekrutteringsprogrammet har eventuelt påvirket ditt valg/din avgjørelse?

- Hvilke deler/samlinger satte du mest pris på, motiverte deg mest eller var mest nyttig for deg?

Spørsmålene over er hentet fra intervjuguiden. Intervjuguiden i sin helhet ligger som vedlegg 2 bakerst i oppgaven. For å svare ut problemstillingen i oppgaven har det vært viktig at spørsmålene i intervjuene skal fange opp og speile systematikken i figur 1 på side 26, som viser min analysemodell.

Etter min vurdering er hovedutfordringen med å finne svar på min problemstilling å få et representativt utvalg som vil gi en høy validitet i undersøkelsen.

Etter at intervjuene er gjennomført vil jeg transkribere manuelt. Dette velger jeg fordi jeg mener jeg vil bli bedre kjent med dataene mine ved å høre gjennom intervjuene flere ganger. For å kunne analysere dataene som kommer frem gjennom intervjuene vil jeg dele svarene inn i ulike kategorier og fordele svarene for hver informant i et xl-skjema. Slik vil jeg for eksempel se hvor mange som motiveres av ytre- indre og offentlig-service-faktorer.

I denne oppgaven er deler av datainnsamlingen basert på individuelle intervjuer. Dette reiser noen etiske spørsmål og det må søkes SND om tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen. Det er viktig at informantene kan være trygge på at data blir anonymisert. Det er et stort ansvar å lagre kopi av et intervju foretatt i fortrolighet på to-mannshånd. Universitetet og SND har strenge regler for dette. Jeg har høyt fokus på å følge disse reglene gjennom arbeidet med oppgaven. Informantene skal også få informasjon om dette (se vedlagte informasjonsskriv, vedlegg 1).

Jeg er ikke ansatt i Vennesla kommune nå, men jeg mener jeg vil ha noen av de samme fordelene og ulempene som er vanlige for en forsker som forsker i egen organisasjon. Fordelene i følge Jacobsen (2021) knytter seg til at man gjerne bli møtt med større åpenhet og lettere får informasjon og at man lettere kan vurdere kvaliteten på den informasjonen man får. Viktige ulemper knytter seg til «blinde flekker» og at man gjerne har en forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk er. Dette kan påvirke resultatet av forskingen.

4.3 Oppsummering

For å oppsummere har jeg først, gjennom dokumentanalyse, samlet inn data som er tilgjengelig om de ulike kursdeltakerne. Hvem har fått lederstillinger. Har noen fått lederstillinger de har sluttet i? Hvem har sluttet i kommunen og hvem er der fortsatt. Har noen tatt videre utdanning, f.eks. masterstudie på UiA? Etter å ha funnet ut dette ønsket jeg å intervju så mange som mulig av deltakerne. Jeg intervjuet både de som ble og de som ikke ble værende i Vennesla kommune. Av disse har jeg intervjuet både de som har lederstilling nå og de som ikke har det.

Ved å gjennomføre dokumentstudier og individuelle intervjuer har jeg fått kunnskap om grunnene til hvorfor noen ble, mens andre valgte å reise fra Vennesla kommune. Etter gjennomføring av første runde med lederrekrutteringsprogram var det svært mange, 11 av 12 som ble værende i kommunen og fikk eller fortsatte i en eller annen form for lederrolle. Jeg ønsket å finne ut om dette var tilsvarende for deltakerne i runde to av programmet. Selv jobber jeg ikke lenger i Vennesla kommune og jeg har heller ikke en lederstilling (juli 2022). Derimot ble jeg motivert av lederrekrutteringsprogrammet til å søke mer kunnskap og endte opp med å ta masterstudie i ledelse.

Har noe av rekrutteringsprosjektet feilet, eller er det andre utenforliggende årsaker? Jeg ønsker å få svar på disse spørsmålene for å få frem bredden i hva de ulike deltakerne arbeider med nå og gjerne hvorfor de mener de er der de er i dag. Er det noe ved lederrekrutteringsprogrammet som har påvirket deres valg? I så fall kunne det vært interessant og funnet ut hvilken del av programmet som var utslagsgivende.

5.0 Presentasjon av data om programdeltakerne basert på dokumentundersøkelse og intervjuer

I dette kapittelet vil jeg presentere mine funn fra både litteraturstudie og intervjuene. Jeg vil gjengi funn fra dokumentgjennomgangen og sitater fra informantene for å belyse min problemstilling.

5.1 Lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla

I 2008 tar Vennesla kommune initiativ til å starte opp et internt lederrekrutteringsprogram. Prosjektleder for programmet ved oppstart var personalrådgiver i organisasjonsenheten. Prosjektet ble forankret i administrasjonsutvalget, kommunens strategiske kompetanseplan og hos de hovedtillitsvalgte. Det fikk navnet «Hvordan finne talenter i egen organisasjon?». Styringsgruppa bestod av rådmannen og rådmannens lederteam, altså de fem kommunalsjefene i runde en. I runde to besto styringsgruppa av rådmann, organisasjonssjef og hovedtillitsvalgt i Fagforbundet. Prosjektleder var fremdeles personalrådgiver, men i runde to var dette en annen person.

Informasjon nedover i organisasjonen ble ivaretatt av enhetsledere gjennom informasjon på enhetsmøter. Programmet og muligheten for å søke ble også kunngjort på kommunens intranett. Programmet er kjørt to ganger. Første gang fra 2009 til 2011, andre gang fra 2016 til 2018. Det var planlagt å starte opp nytt program i 2020, men det satte koronapandemien en effektiv stopper for.

For å forstå bakgrunnen for og innholdet i programmet er det gjennom dokumentanalyser samlet informasjon fra det som ble gjort for å rekruttere kandidater til programmet samt en oversikt over hvilke temaer som var en del av opplæringen.

Styringsgruppa søkt etter følgende:

- Ansatte med rett kompetanse (fortrinnsvis utdanning på høyskolenivå)
- Ansatte med «de rette» personlige egenskapene
- Ansatte som er motiverte og har lyst til å lede
- Ansatte med motivasjon til å påta seg større ansvar enn de har nå
- Ansatte fra ulike faggrupper

De ansatte ble gitt mulighet til å søke om å delta i programmet. Søknadene skulle utformes omtrent som en vanlig jobbsøknad. Det ble gjennomført intervjuer og i første runde var det 27 søkere, hvorav 12 ble valgt ut. I andre runde var det 23 søkere som resulterte i 13 deltakere etter siling. Denne silingen ble gjort gjennom intervjuer av alle som søkte og det var de kandidatene som ble vurdert som mest aktuelle som fikk tilbud om deltakelse. I denne oppgaven er det runde to jeg har valgt å se nærmere på.

Det er totalt 1385 personer ansatt i Vennesla kommune, disse fordeler seg på 1054 årsverk. Under er en tabell som viser fordeling av antall årsverk totalt i kommunen (dette er tall Vennesla kommune rapporterte til KS sin PAI-statistikk 1.12.2021 jf. mail fra organisasjonssjef), videre er det satt opp prosentfordeling på de ulike sektorene. Tilsvarende har jeg også regnet ut prosentandelen av de som søkte programmet og de som faktisk deltok i programmet. Tabellen gir en oversikt over antall årsverk fordelt på sektorer i Vennesla kommune. Den første kolonnen viser antall årsverk totalt og fordelt på hver enkelt sektor. Andre kolonne viser den prosentvise fordelingen av årsverk innen de ulike sektorene. Kolonne tre viser prosentfordeling av søkerne til lederrekrutteringsprogrammet per sektor. Tilsvarende viser fjerde og siste kolonne prosentfordelingen på de som faktisk deltok i programmet. Formålet med denne tabellen er å vise hvilke sektorer søkerne og deltakerne kom fra for å kunne vurdere validiteten i undersøkelsen. En annen faktor er å ha et grunnlag for å vurdere om de som søkte og de som ble tatt opp i programmet er representative for den totale fordelingen av årsverk på sektorer i kommunen.

Tabell 1. Tabellen viser en oversikt over antall årsverk fordelt på sektorer. Første kolonne viser antall årsverk totalt med andre kolonne viser årsverk fordelt i prosent. De to siste kolonene viser prosentvis fordeling på henholdsvis søkere til programmet og deltakere i programmet, fordelt på sektor. Dataene i tabellen gjelder for programmet 2016-2018.

Fordeling av antall årsverk med prosentfordeling totalt samt for søkere og deltakere til programmet				
Sektor	Årsverk	% totalt	% søkt program	% deltatt i program
Administrasjon	35	3,3	13	23,1
Undervisning	345	32,7	21,7	23,1
Barnehage	114	10,8	4,3	0
Helse og omsorg	457	43,4	30,4	23,1
Samfunn og teknisk	48	4,6	26,1	30,8
Annet	55	5,2	4,3	0
Totalt	1054	(1054)100	(23) 100	(13) 100

I første runde ble det kjørt 14 samlinger mot 16 samlinger i runde to. Samlingene vekslet mellom halv- og heldagssamlinger samt noen todagerssamlinger. Samlingene ble avholdt ulike steder. Noen på herredshuset, mens andre var på hotell andre steder i regionen. En samling i 2016-2018-programmet ble lagt til Oslo. Forelesere på de ulike seminarer var en blanding av interne ressurser og innleid kompetanse. Eksempel på foredragsholdere er KS-rådgiver, KS-advokat, innleide organisasjonsrådgivere og psykologer, rådmann, organisasjonssjef og økonomisjef. Innholdet i runde en og to er noe ulikt. Under følger en oversikt over hovedtemaer:

- Etikk i arbeidslivet
- Relasjonsledelse
- Konflikthåndtering
- Mediehåndtering
- Motivasjon
- Organisasjonsteori
- Ledelsesprinsipper
- Rekruttering
- Budsjett og økonomistyring
- Arbeidsrett – personaljuss
- Endringsledelse
- Kriseberedskap
- Venneslasamfunnet i et historisk perspektiv
- IT-strategi – digitalisering
- HMS/sykefraværsoppfølging
- Pensjon og forsikringsordninger
- Styringsredskaper/styringsverktøy:
 - o Kommuneloven, offentlighetsloven, forvaltningsloven, lov om off. anskaffelse og arbeidsmiljøloven
 - o Hovedtariffavtalen / hovedavtalen og aktuelle særavtaler
 - o Arbeidsgivers styringsrett
 - o Lokale styringsdokumenter
 - o Interne reglementer og policy

Økonomisk ramme for programmet var stipulert til 226.000,- i første runde og 250.000 i runde to. Finansiering var planlagt ved søknad om OU-midler og innenfor

organisasjonsseksjonens budsjett. I tillegg var det en deltaker i hver runde som dekte deler av kostnadene selv eller ved hjelp av annen arbeidsgiver.

Hvilke talenter ble valgt ut? Her kommer en kort beskrivelse av deltakerne i lederrekrutteringsprogrammet. I denne oppgaven har jeg konsentrert meg om det programmet som gikk fra 2016-2018. Som nevnt over var det 23 søkere og 13 av disse ble valgt ut. Gjennomsnittsalderen på de som søkte deltakelse var 40,7 år. De som ble valgt ut hadde en lavere gjennomsnittsalder, som lå på 34,8 år. Det var fem menn og atten kvinner som søkte. Av de som ble valgt ut var det tre menn og ti kvinner. Det var ingen av deltakerne som var formelle ledere da kurset startet opp, men noen av dem hadde lederoppgaver enten som vikar eller som en avlastning for egen leder. Det var et bredt spenn av fag i gruppen. Noen fra skole/oppvekst, noen fra mer merkantile stillinger, andre var fra ulike helse og omsorgsenheter, mens andre igjen var fra mer kommunaltekniske enheter.

Anita Ariansen Nakkestad og May-Lene Uberg skrev i sin masteroppgave fra 2015 om første runde av programmet: «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». Mange av deltakerne i første runde var allerede i en eller annen form for lederrolle da de startet på programmet. Dette var annerledes i runde to. Da var det kun et fåtall som hadde lederoppgaver ved oppstart av programmet. Ingen av deltakerne var ledere med personalansvar. Det var flere som i løpet av programmet var inne som vikar for sine ledere og som ble ledere i kommunen i løpet av eller etter endt program. Det er seks av deltakerne som pr. 1. august 2022 jobber som ledere i Vennesla kommune. Det er fire deltakere som ikke lenger jobber i Vennesla og det er totalt fem av deltakerne som ikke innehar lederstilling pr. 1. august 2022.

Tre av deltakerne i runde to tar videreutdanning innen ledelse nå i etterkant av programmet. Av disse er det to som har sluttet og en som fremdeles jobber i Vennesla kommune. Av deltakerne i runde en var det også 3 som tok eller tar master i ledelse, av disse er det 2 som fremdeles er ledere i Vennesla kommune.

I sak 15/03045 som var til behandling i administrasjonsutvalget 19.01.2016 kunne følgende leses i sammendraget:

«Vennesla Kommune har mange dyktige ansatte som vi tenker har et potensiale til å bli gode ledere. Vi ønsker nå å legge til rette for at disse ønsker å søke ledige lederstillinger i kommunen.

Vi vil nå sette i gang et to-årig lederrekrutteringsprosjekt som et tiltak for å kvalifisere egne ansatte til framtidige lederstillinger. Opplæringen skal være rettet spesielt mot offentlig sektor og Vennesla kommune som arbeidsgiver.

Det er et klart prinsipp at offentlige stillinger bør lyses ut eksternt, og da spesielt lederstillinger, slik at de gjøres tilgjengelig for offentligheten. Vårt fokus er at vi skal ansette den beste søkeren til å utføre en jobb for Vennesla kommune.

Samme type prosjekt ble gjennomført i perioden 2009-2011. Prosjektet gav oss mange positive erfaringer. Vi oppnådde målsettingen om flere interne søkere til våre lederstillinger, og prosjektet bidro til et positivt omdømme utenfor kommunen.»

Vennesla kommune har altså sagt tydelig at de ønsker å kvalifisere og rekruttere ledere fra egne rekker. Dette er en del av arbeidsgiverpolitikken til kommunen, som jeg går nærmere inn på i neste kapittel.

5.2 Lederrekrutteringsprogrammet sett i lys av PAIE-modellen

Som en del av den teoretiske forankringen i min oppgave har jeg valgt å bruke Adizes teori, PAIE-modellen, for å få fram hvilke viktige lederegenskaper som er nødvendige i en organisasjon. Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg sett på de ulike elementene i lederrekrutteringsprogrammet og forsøkt å analysere og plassere disse inn i de ulike lederkompetansene. Dette for å finne ut hvilke(n) lederkompetanse(r) programmet har valgt å vektlegge.

Tabell 2. Tabellen viser en oversikt over alle forelesningene/samlingene deltakerne gikk gjennom fra 2016-2018, klassifisert etter PAIE-modellen.

2016	Kolonne1	Kolonne2	Kolonne3	Kolonne4
PAIE	Samling	Tema	Sted	Faglig ansvarlig
-	Informasjons-samling	Informasjon om personlighetstest NEO-PI-3 og tema på oppstartssamling	Sal 2	Nora Thormodssæter Bedrifts- og personalpsykolog
I	Individuell tilbakemelding	Tilbakemeldingssamtale til hver enkelt deltaker på personlighetstest	Loftet 1 og loftet 2	Ann Iren Drivdal Bedrifts- og personalpsykolog

I	Todagers oppstarts-samling	Bli kjent, <i>Diversity Icebreaker</i> , Meg som leder, Inspirasjon / bevisstgjøring, Individuell utviklingsplan	Dyrepark-hotellet	Organisasjons seksjonen, Nora Thormodsæter og Ann Iren Drivdal Bedrifts- og personalpsykologer
A	Dagssamling	Kommuneloven Hvordan har Vennesla ivaretatt kommunelovens bestemmelser? Organisering, klagebehandling, delegasjon	Kommune styresalen	Erna Larsen, KS-advokat Svein Skisland, Rådmann
A	Dagssamling	Organisasjonsteori Ledelsesprinsipper i Vennesla	Kommune styresalen	Heidi Engestøl, Org.sjef Svein Skisland, Rådmann
A	Dagssamling	Offentlighetslov og forvaltningslov	Kommune styresalen	Erna Larsen, KS-advokat
E	Dagssamling	Mediehåndtering	Kommune styresalen	Eva Kvelland, direktør marked og kommunikasjon
2017	Samling	Tema	Sted	Faglig ansvarlig
A	Halvdagssamling	Økonomi og regnskap	Kommune styresalen	Gerd Signe Vigebo, Øk.sjef Christer Lundberg, controller
A	Halvdagssamling	Avtaleverk - HA, HTA, særavtaler, lokale reglement (arbeidsgiverpolitikk)	Kommune styresalen	Heidi Engestøl, Org.sjef Jorunn Hansen og Geir Knutsen, personalavdelingen
E	Todagerssamling	Endringsledelse Venneslasamfunnet i et historisk perspektiv Kommuneplan - utfordringer fremover	Rosfjord strandhotell	Hanne Holvik / Storform, ekstern konsulent Aslak Wegge, Kommunalsjef Svein Skisland, Rådmann
A	Dagssamling	Personal-juss / arbeidsrett Blant annet oppsigelse, suspensjo, prøvetid, arbeidsgivers styringsrett, midlertidig tilsetning, 3- og 4 års-regelen	Kommune styresalen	Erna Larsen, KS-advokat
I	Dagssamling	Etiske retningslinjer Etikk i arbeidslivet	Kommune styresalen	Ole Holbakk, Revisjonen Dorrit Svenning, KS Agder
A / I	Dagssamling	Kriseberedskap / kriseledelse HMS / Sykefraværsoppfølging	Kommune styresalen	Ingrid Konsmo, HMS-ansvarlig Hans T Nicolaisen, Kate Løvås og Heidi Engestøl, org.seksjonen
E / A	Dagssamling	Rekruttering Krav om fast ansettelse - AML kap. 14	Kommune styresalen	Organisasjons seksjonen
I	Todagerssamling	Kongstanken - Hvorfor vil du være leder?	Oslo	Steinar Bjartveit, psykolog som har drevet med leder- og organisasjonsutvikling i lang tid
2018	Samling	Tema	Sted	Faglig ansvarlig
E	Halvdagssamling	IT-strategi - Digitalisering	Kommune styresalen	Kristin Viksnes, Enhetsleder Hans Petter Furuborg, leder av IT-avdelingen
A / E	Halvdagssamling	Saksgang i advarsel / tilrettevisning Konflikthåndtering	Kommune styresalen	Heidi Engestøl, Org.sjef Jorunn Hansen og Geir Knutsen, personalavdelingen
E / I	Todagers avslutningssamling	Inspirasjonsforedrag - "Hvordan brenne uten å bli utbrent" "Meg som leder" - Presentasjon fra hver enkelt deltaker.	Strand Hotell Fevik	Organisasjonsseksjonen i samarbeid med Tor Åge Eikerapen, Organisasjonspsykolog. Organisasjonsseksjonen

Under er det punktvis satt opp en nærmere beskrivelse av hver enkelt samling samt min argumentasjon for å ha satt de ulike samlingen i de ulike PAIE-klassifikasjonene:

- Informasjonsmøte. Her fikk deltakerne informasjon om programmet. Denne samlingen passer etter min vurdering ikke inn i PAIE.
- Individuell tilbakemelding. På denne samlingen fikk den enkelte deltaker tilbakemelding på gjennomført personlighetstest av Bedrifts- og personalpsykolog. Deltakerne fikk tilbakemeldinger på hvilke sider den enkelte scoret høyt og lavt på og hvordan man kan bruke dette i en senere lederrolle. Det ble også gitt tilbakemelding på hva det kan være lurt å være obs på, hvordan den enkelte person sin personlighet kan oppleves av andre samt hva man burde tenke på i forhold til å ta vare på seg selv i en krevende lederrolle. Deltakerne hadde også samtaler seg imellom etter gjennomgang med psykolog. Denne delen av programmet mener jeg er knyttet opp mot relasjonsledelse og hvordan man kan bruke kunnskap om egen personlighet til å få andre med seg. Derfor vurderer jeg at denne bolken hører inn under integratrollen i PAIE.
- Todagers oppstartssamling på Dyreparkhotellet. Her var formålet å bli bedre kjent med hverandre og seg selv. Det var også et mål at deltakerne skulle bli inspirert og bevisste. Alle tok testen *Diversity Icebreaker*. Det var gruppeoppgaver der like farger ble satt på gruppe og vi skulle legge merke til hvor ulikt de ulike fargene løste i utgangspunktet like oppgaver. Det ble også reflektert over hvordan de ulike fargene snakket og reagerte i ulike situasjoner. Alle laget også sin egen individuelle utviklingsplan. Dersom denne samlingen skal plasseres i PAIE, hører den etter mine vurderinger inn under integratrollen. Dette fordi det er viktig å kjenne seg selv om man skal kunne lede og fungere som en mentor for sine ansatte. Det å bli kjent med hverandre, seg selv og toppledelsen i kommunen vurderer jeg å ha internt fokus.
- Dagsamling med tema kommunelov, organisering, klagebehandling og delegasjon. En gjennomgang i regi av rådmannen og KS-advokat i samarbeid. Da denne samlingen i hovedsak var knyttet til gjennomgang av lovverk, har jeg klassifisert den som en administratorsamling.

- Dagsamling om organisasjonsteori og ledelsesprinsipper i Vennesla. Denne samlingen hadde hovedfokus å lære deltakerne om hvordan Vennesla kommune var organisert og hvilke ledelsesprinsipper som ble anvendt i kommunen. Derfor har denne samlingen blitt satt i administratorboksen.

- Dagsamling med KS-advokat Erna Larsen. Gjennomgang av offentlighetsloven og forvaltningsloven. Det ble gått gjennom ulike eksempler og satt av tid til diskusjon. Da denne samlingen var en gjennomgang av og opplæring i lovverk, har jeg klassifisert den som en administratorsamling.

- Dagsamling knyttet til mediehåndtering. Her fikk deltakerne nyttige tips og råd til hvordan man kommuniserer med media på en god måte. Samlingen er knyttet til kommunikasjon eksternt og derfor har jeg plassert den i entreprenørboksen.

- Halvdagssamling om økonomi og regnskap. Her var det interne forelesere. Kommunens egen økonomisjef og controller. Dette er oppgaver jeg har vurdert som interne oppgaver som kan knyttes til koordinering og kontroll. Derfor er denne samlingen klassifisert som en administratorsamling.

- Halvdagssamling med gjennomgang av avtaleverk som hovedavtalen, hovedtariffavtalen, særavtaler og arbeidsgiverpolitikk. Det var interne ressurser fra personalavdelingen som gikk gjennom stoffet. Denne samlingen vurderes også som en administratorsamling. Her er temaene knyttet til stabilitet og kontroll gjennom lov- og avtaleverk.

- Todagerssamling om endringsledelse og Venneslasamfunnet i et historisk perspektiv samt kommuneplanen og utfordringene framover. Gjennomgangen av endringsledelse fikk deltakerne fra ekstern konsulent. Den andre delen av samlingen som ble gjennomgått av kommunens egne folk, kommunalsjef samfunn og rådmannen. Denne samlingen vurderes å høre hjemme i entreprenørboksen som knyttes blant annet til det å være innovativ og fleksibel.

- Dagsamling om personal juss og arbeidsrett. Her fikk deltakerne opplæring knyttet til oppsigelse, suspensjon, håndtering av prøvetid og midlertidige ansettelse samt arbeidsgivers styringsrett. Igjen var det KS-advokat Erna Larsen som foreleste. Denne samlingen vurderer jeg også til å høre hjemme under administratorrollen da dette er lovverk som sikrer stabilitet og kontroll i tillegg til å være internt rettet.
- Dagsamling om etiske retningslinjer og etikk i arbeidslivet. Denne samlingen ble holdt av KS Agder og revisjonen i samarbeid. Denne samlingen har jeg klassifisert som en integratorsamling, da integratortrollen knyttes til det å være tilrettelegger og mentor i tillegg til å ha internt fokus.
- Dagsamling om kriseberedskap og kriseledelse samt HMS og sykefraværsoppfølging. Denne samlingen ble også gjennomført av interne ressurser fra ulike enheter. Deltakerne fikk en gjennomgang knyttet til kommunens håndtering av kriser. For denne delen av dagen har jeg vurdert at det er temaet passer best i administratorrollen som handler om koordinering og informasjonsspredning. Denne rollen er intern og knyttet seg til stabilitet, noe som passer godt til temaet, selv om deler av krisehåndtering også kan handle om informasjon eksternt. Den delen av samlingen som knyttet seg til HMS og sykefraværsoppfølging har jeg plassert i integratortrollen. Dette er en intern oppgave der fleksibilitet og tilrettelegging er vesentlig.
- Dagsamling om rekruttering og arbeidsmiljøloven kapittel 14. Denne dagen var i regi av organisasjonsseksjonen i Vennesla. Første delen som var en gjennomgang av arbeidet med rekruttering og strategien for dette klassifiserer jeg som entreprenørrollen. Dette er utadrettet arbeid der det kan være viktig å være innovativ. Del to som var en gjennomgang av lovverk knyttet til krav om fast ansettelse og eksempler fra konkrete saker vurderes å høre hjemme i integratortrollen. Dette er et tema med internt fokus der kontroll er viktig.
- Kongstanken – hvorfor vil du være leder? Todagers samling i Oslo med Steinar Bjartveit, psykolog som har drevet med leder- og organisasjonsutvikling i lang tid. Det

sentrale her var spørsmålet hvorfor vil den enkelte være leder og hvorfor skal noen følge deg? Bjartveit satte det hele inn i historisk sammenheng og brukte mye historie og litteratur for å forklare hva han mente var godt lederskap. Det var spesielt Ibsens forfatterskap som ble flittig brukt. I tillegg brukte han blant annet historien om polfarer Roald Amundsen som et eksempel på lederstil. Det var flere oppgaver underveis i samlingen. Både individuelle og gruppeoppgaver. Det var blant annet en oppgave som gikk ut på å gå en tur i slottsparken og finne sin egen kongstanke. Jeg har klassifisert den som integrator fordi den handler om å bli kjent med deg selv og bli bevisst på dine mål samt hvordan du ønsker å få dine ansatte til å følge deg på veien mot målet. Dette mener jeg går mye på mellommenneskelige relasjoner og det å være mentor.

- Halvdagssamling om IT-strategi og digitalisering. Interne ressurser gjorde deltakerne kjent med kommunens arbeid og strategi på feltet. Denne samlingen har jeg klassifiserer inn under entreprenørrollen som er utadrettet, fleksibel og knyttet til endring.
- Halvdagssamling med gjennomgang av saksgang i saker knyttet til advarsel og tilrettevisning av ansatte. Her gikk personalavdelingen gjennom regler knyttet til dette og kom med konkrete tips til hvordan slike saker skal håndteres. Denne delen av samlingen klassifiserer jeg som administrator. Den andre delen av denne samlingen gikk på konflikthåndtering. Her fikk deltakerne eksempler på hva som kan være gode måter å løse eller lande slike saker på. Denne delen av samlingen har jeg klassifisert som integrator fordi dette med konflikthåndtering inngår i det å være internt orientert, ha fokus på mellommenneskelige relasjoner og få samspillet internt til å fungere.
- Todagers avslutningssamling med inspirasjonsforedrag; «Hvordan brenne uten å bli utbrent» og en presentasjon fra hver enkelt deltaker med tittelen «Meg som leder». Foredraget med organisasjonspsykolog Tor Åge Eikerapen var en kombinasjon av motivasjonsforedrag og utgangspunkt for ettertanke. Han kom også med noen konkrete tips og verktøy han anbefalte ledere å benytte seg av for å klare å stå i situasjonen. I kombinasjon med hans foredrag hadde deltakerne også gruppearbeid der egne refleksjoner og erfaringer ble delt og diskutert. Denne delen av samlingen har jeg

klassifisert som entreprenørrollen. Den delen av samlingen der deltakerne skulle presentere seg selv gikk ut på at deltakerne på en kreativ måte skulle svare på følgende spørsmål: Hvilke egenskaper gjør deg egnet for å være ledere? Hvorfor ønsker du å være leder? Hvorfor skal noen ønske å følge deg? Dette var som en finale på hele lederrekrutteringsprogrammet. Deltakernes egne presentasjoner har jeg klassifisert som integratrorrollen.

Ut fra min analyse, konkluderer jeg med at lederrekrutteringsprogrammet vektlegger integrator- og administratorkompetanse høyest. Det er like mange samlinger som er klassifisert som entreprenørsamlinger som de som er klassifisert som integratorsamlinger, men to av integratorsamlingene er todagerssamlinger. En av todagerssamlingene har jeg klassifisert som entreprenørsamling. Produsentrollen er lite vektlagt i programmet. Ut fra det jeg har lest i sakspapirene vurderer jeg årsaken til at produsentrollen ikke er vektlagt å være det at kommunen leter etter interne kandidater som er dyktige på sine fagfelt, men som ikke har så mye kompetanse på ledelse. Det er derfor naturlig at ikke produsentrollen blir viet mye plass i programmet. Kommunen anser deltakerne som dyktige produsenter allerede. Det er de andre sidene de ønsker å utvikle videre hos deltakerne. Er det samsvar mellom denne vektleggingen og deltakernes motivasjonsprofil?

5.3 Presentasjon av funn etter intervju med deltakerne

For å få svar på min problemstilling fant jeg det nødvendig å henvende meg til deltakerne i programmet. Alle tolv fikk forespørsel om å delta på intervju. Det var syv stykker som hadde tid og lyst til å la seg intervju. Av disse er det fire som fortsatt jobber i Vennesla og tre som ikke gjør det. Av de informantene som har sluttet er det en som ikke er leder og to som er det. Tilsvarende for de som fortsatt jobbe i kommunen og har latt seg intervju er det tre ledere og en som ikke er leder. Informantene representerer administrasjonssektoren, undervisning, helse og omsorg samt samfunn og teknisk. Det er to informanter fra alle de representerte sektorene med unntak av helse og omsorg der det er en informant. Det er en mann og seks kvinner som har latt seg intervju. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt i august og september 2022. Jeg forsøker her å presentere dataene på en systematisk måte der jeg legger vekt på hovedtendensen i svarene på de ulike spørsmålene og nevner det som eventuelt var avvikende fra dette. I kapittel seks vil jeg gå nærmere inn på en diskusjon og drøfting av funnene mine.

Du har deltatt på Vennesla kommune sitt lederrekrutteringsprogram. Kan du si noe om hva som appellerte til deg? Var det spesielle deler av programmet som gjorde at du ønsket å delta?

Det første spørsmålet deltakerne fikk på intervjuet var altså om de kunne si noe om hva som appellerte til dem. Om det var spesielle deler av programmet som gjorde at de ønsket å delta. Her er svarene ganske unisone. Det er ikke en spesiell del av programmet som har appellert til de fleste deltakerne. Det er kun en informant som svarer at det var viktig å lære mer om forvaltning generelt om man har som mål å bli leder i kommunal sektor. Vedkommende trekker frem kommunelov, økonomi, HMS-arbeid og personalhåndtering som eksempler på dette. Det var også to informanter som svarte at å søke seg med på lederrekrutteringsprogrammet var et steg i karriereplanlegginga. Ut over dette svarte alle informantene at de hadde lyst til å delta på programmet fordi det virket spennende, de hadde lyst til å lære noe nytt, de var litt lei av jobben og ønsket nye utfordringer. Noen av deltakerne pekte også at de ble motivert av at andre, kollegaer eller ledere, anbefalte dem å søke.

En av informantene sier *«Kanskje noe av det viktigste oppi det var at jeg fikk plass, at jeg ble tatt inn i det gode selskap. Ja, jeg opplevde det som en annerkjennelse»*.

Etter å ha gjennomført programmet; Hvilke forelesninger var mest interessante? Var det noen av dem som var mindre interessante?

På dette spørsmålet svarte absolutt alle at todagerssamling i Oslo med Kongstanken var svært motiverende. Det var ingen tvil om at alle deltakerne var begeistret for denne samlingen og at den har satt spor i de fleste. Som en av informantene sa: *«Det kommer jeg **aldri** til å glemme! Jeg tror aldri at jeg til dags dato har opplevd noe mer inspirerende og opprivende samling på godt og vondt.... For man kan lære mye og mangt, men det å utvikle seg mentalt det er jo den store nøkkelen for å kunne tåle en lederjobb....»*.

En annen sa: *«Det er noe som har satt spor! Fordi man går jo inn i seg selv, men det er så historisk, sett i historisk lys, hva man faktisk er en del av. Det blir sånn wow!... kanskje erkjenner man at man er ganske viktig eller i hvert fall at man bidrar til noe positivt i en sånn jobb eller sammenheng ... Ja det var helt konge!»*

Andre samlinger og foredrag som ble trukket fram som motiverende av flere var økonomi og regnskap, organisasjonsteori og ledelsesprinsipper, hvordan brenne uten å bli utbrent med Tor Åge Eikerapen og meg som leder der vi presenterte oss selv helt i slutten av programmet. Videre var det flere som fant personlighetstestene og tilbakemeldingene på disse samt *Diversity Icebreaker* med Nora Thormodsæter og Ann Iren Drivdal som motiverende.

«Jeg synes det med å bli kjent med seg selv, personlighetstesten, var veldig interessant for da lærer jeg mer om meg selv. Det er viktig å kjenne seg selv som leder.»

Endringsledelse, gjennomgang av lovverk, konflikt- og mediehåndtering er også nevnt men bare av en enkelt respondent.

På spørsmålet om noe var mindre interessant eller motiverende svarte deltakerne i hovedsak nei, de kan ikke peke på noe konkret. De mener programmet var godt lagt opp og at alle delene var interessante, men kanskje ikke alt var like motiverende og spennende. Som en deltaker sier *«Det er klart at kommuneloven og alt dette lovverket som er mer tørt, det er jo ikke det jeg synes er kjempeinteressant, men det er jo helt nødvendig»*. Dette er et utsagn som samsvarer med det mange av respondentene uttrykte.

En annen deltaker som svarte noe annerledes enn de andre på dette spørsmålet sier følgende: *«Såne inspirasjonsforedrag er jo ikke det som gir meg kjempe mye, men jeg tror jo at for mange andre så er det veldig givende.»* Denne vurderingen var denne respondenten alene om å ytre.

Du jobber fremdeles i Vennesla kommune

- a) **Hva har påvirket valget ditt om å bli i kommunen?**
- b) **Har din deltakelse i lederrekrutteringsprogrammet påvirket din avgjørelse om å bli i Vennesla kommune?**
- c) **Hvilke sider av lederrekrutteringsprogrammet har eventuelt påvirket valget ditt?**

Du jobber ikke lenger i Vennesla kommune

- a) **Hva har påvirket valget ditt om å forlate Vennesla kommune?**
- b) **Har din deltakelse i lederrekrutteringsprogrammet påvirket din avgjørelse om å forlate Vennesla kommune?**

c) Hvilke sider av lederrekrutteringsprogrammet har eventuelt påvirket valget ditt?

Som det går fram over, er spørsmål tre delt opp i to spor. De som fremdeles jobber i Vennesla har fått spørsmål knyttet til at de fortsatt er ansatt i kommunen, mens de som har fått ny arbeidsgiver har fått spørsmål som er vinklet på hvorfor de har tatt det valget å bytte arbeidsgiver samt hva som eventuelt har påvirket dette valget.

De som fortsatt jobber i Vennesla kommune, svarer at trivsel er en faktor som har påvirket at de fortsatt har samme arbeidsgiver. Det å få stadig nye utfordringer, være stolte av arbeidsplassen sin og ha en jobb med mening er andre faktorer som trekkes frem på spørsmål om hva som har påvirket valget om å bli. En av deltakerne sier *«Egentlig så er jeg veldig stolt av Vennesla kommune sine retningslinjer og verdier. Jeg føler at det satses så mye på det som opptar meg»* En annen sier *«Jeg vil gi noe tilbake til den bygda som har gitt meg noe. Det er viktig for meg. Jeg kunne ikke hatt en jobb som ikke hadde noen betydning»*.

Informantene ble spurt om deres deltakelse i lederrekrutteringsprogrammet har hatt betydning for valget de har tatt om å bli værende i Vennesla. Her svarer halvparten ganske bestemt at det ikke har hatt noen betydning. Den andre halvparten trekker frem følelsen av å bli sett og satset på samt det at lederprogrammet gav trygghet og økt selvtillit som faktorer som har påvirket valget om å bli værende i Vennesla kommune.

Noen av informantene jobber ikke lenger i Vennesla. De uttrykker alle at de var svært motiverte for nye utfordringer etter lederrekrutteringsprogrammet, men at de ikke så slike muligheter i Vennesla innen rimelig tid og at de derfor søkte seg til andre arbeidsplasser. Som en informant sier *«Jeg følte jo at mine muligheter for utvikling var begrensa i Vennesla akkurat på det tidspunktet»*. En annen sier *«Da var jeg så klar for å begynne på noe annet, sånn mentalt, at jeg hadde på en måte ikke tid til å vente»*. En tredje snakker om at mulighetene for å bevege seg oppover opplevdes ganske begrensa, men sier likevel at *«Bytte av jobb var i hovedsak motivert av ønsket om den nye jobben, ikke av ønsket om å forlate Vennesla»*.

På spørsmålet om lederrekrutteringsprogrammet har påvirket avgjørelsen om å forlate Vennesla kommune svarer de fleste ja. De er samstemte i å mene at de ble værende lenger i

Vennesla som følge av programmet. *«Deltakelsen gjør jo at man egentlig har lyst til å være der, for man har jo lært så mye... Lyst til å bli fordi man har blitt valgt ut til et program, man har blitt satsa på. Noen andre ser at det er en framtid her, men så stopper det litt opp...»*

Deltakerne ble videre spurt om hvilke deler av lederrekrutteringsprogrammet som påvirket valget deres. Her er svarene tydelige og samstemte på at det er det å bli satset på, få bekreftelse som øker selvtilliten og lysten til å bli værende i kommunen som er det viktigste. Totalen i programmet, samarbeidet, det å være tett på toppledelsen i kommunen over tid og bli kjent med personene bak titlene trekkes frem som en viktig faktor. Alle gir uttrykk for at det er vanskelig å plukke ut enkeltelementer i programmet, men samlinga om Kongstanken og foredraget om endringsledelse nevnes. En av respondentene sier at *«det å få være en del av dette fellesskapet, bli sett og satset på gjorde at jeg ble lenger i Vennesla enn om jeg ikke hadde vært med i programmet»*.

Har du søkt lederstilling etter lederrekrutteringsprogrammet?

Alle informantene er spurt om de har søkt lederstilling etter endt lederrekrutteringsprogram. En av dem har ikke søkt lederstilling foreløpig. De er videre bedt om å oppgi hovedgrunnen til at de søkte eventuelt ikke søkte lederjobb. Vedkommende som ikke har søkt oppgir som hovedgrunn at den rette stillingen ikke har dukket opp ennå. De fleste av de som har søkt lederstilling(er) oppgir at nye og interessante utfordringer i kombinasjon med personlig utvikling har vært en hovedgrunn til at de søkte lederjobb. Det å ha påvirkning samt å gjøre noe viktig for bygda/samfunnet oppgis også som hovedgrunn av en informant. Lønn og det å bli verdsatt har vært viktig for en annen.

For å nyansere grunnene og motivasjonen for å søke eller ikke søke lederstillinger er alle informantene stilt oppfølgingsspørsmål som er delt inn i ytre-, indre- og offentlig-service-motivasjon.

- a) **Hva er hovedgrunnen til at du søkte lederstilling / ikke søkte lederstilling?**
- b) **Var ønske om høy lønn og muligheten til å avansere/gjøre karriere viktig for valget du gjorde?**
- c) **Er det viktig for deg å ha faglig dyktige medarbeidere, gode kollegiale relasjoner, mulighet for kreative innspill og muligheten til å ha noe du skulle ha sagt ved viktige beslutninger? Syns du det er viktig å ha stor grad av kontroll over egen arbeidshverdag, mulighet for faglig utvikling og utvikling som leder? Ønsker du**

å være en del av en kreativ organisasjon som verdsetter at du skaffer eksterne midler til drift? Har noen av disse faktorene hatt noe å si for valget du tok?

- d) I hvor stor grad er det viktig for deg og det valget du har tatt å kunne bidra til realisering av politiske prosjekter, utrette noe for samfunnet, hjelpe enkeltmennesker og få hyggelige tilbakemeldinger fra innbyggere/brukere? Samt ha en trygg arbeidsplass der du jobber opp mot politisk ledelse i kommunen?**
- e) Har lederrekrutteringsprogrammet påvirket din avgjørelse om å søke / ikke søke lederstilling?**
- f) Hvilke sider av lederrekrutteringsprogrammet har eventuelt påvirket ditt valg/din avgjørelse?**
- g) Hvilke deler/samlinger satte du mest pris på, motiverte deg mest eller var mest nyttig for deg? (se ev. innledning)**

Av ytre motivasjonsfaktorer var det kun to som mente lønn hadde hatt betydning for deres valg om å søke lederstilling. Det var mange som var innom karriere som en motivasjonsfaktor, men de mente at det var ikke tittel og status, mer utviklingsmuligheten og mulighet for økt påvirkning som ligger i det å komme et hakk opp på karrierestigen som motiverte dem. En av deltakerne sa *«At du er et hakk opp og kan sitte mer med den overordna styringa i det fagfeltet man er utdanna innenfor og påvirke mer»*. En annen sa *«Karriere? Det kommer an på hvordan man ser det, men jeg er nok ikke typen som kan sitte i samme jobb i mange år, for da blir jeg litt rastløs. Så heller enn karriere; ønsket om noe nytt. Endring»*.

For å få kartlagt om deltakerne ble drevet av indre motivasjonsfaktorer fikk de spørsmål om det var viktig for dem med faglig dyktige medarbeidere, gode kollegiale relasjoner, mulighet for kreative innspill og muligheten til å ha noe de skulle sagt ved viktige beslutninger. De ble videre spurt om det var viktig for dem å ha stor grad av kontroll over egen arbeidshverdag, mulighet for faglig utvikling og utvikling som leder. De ble også bedt om å svare på om de ønsker å være en del av en kreativ organisasjon som setter pris på at de skaffer eksterne midler til drift. Hvorvidt noen av disse faktorene hadde noe å si for valget de tok om å søke eller ikke søke lederstilling.

Av de indre motivasjonsfaktorene var det mange som ble vurdert som viktige. Det to som utmerket seg mest var det å ha påvirkning og ha noe man skulle sagt ved viktige beslutninger

samt det å ha en faglig utvikling. Som en av deltakerne sa «*Det å ha en stemme og å få lov til å være med å peke retning, det er viktig for meg*». En annen sa «*Det er viktig for meg at jeg føler at jeg er en del av det, at jeg kan være med å påvirke*».

Gode og faglig dyktige kollegaer og medarbeidere ble også vurdert som en viktig motivasjonsfaktor av de aller fleste informantene. Kontroll over egen arbeidshverdag var motivasjonsfaktor for noen av dem. Den personen som ikke har søkt lederstilling har oppgitt kontroll over egen arbeidshverdag som en grunn til ikke å søke. Vedkommende uttaler «*Jeg er nok litt reservert til det å gå inn i en stilling som jeg vet krever vesentlig mer tid enn det jeg legger inn i dag... Jeg føler jo at jeg har nokså god tid til å få en lederstilling, men den tiden med små barn den ønsker jeg å prioritere*».

Spørsmålet som går på om deltakerne motiveres av offentlig-service knytter seg til i hvor stor grad det er viktig for deltakeren og det valget vedkommende har tatt, å kunne bidra til realisering av politiske prosjekter, utrette noe for samfunnet, hjelpe enkeltmennesker og få hyggelige tilbakemeldinger fra innbyggere/brukere. Samt det å ha en trygg arbeidsplass der man jobber opp mot politisk ledelse.

I denne delen av intervjuet er alle tydelige på at det å utrette noe for samfunnet er svært motiverende. Alle informantene er opptatt av dette. Her kom det utsagn som «*Det er jo essensen!*», «*Å utrette noe for samfunnet er jo fantastisk givende*», «*Det er jo viktig at jobben min betyr noe*», «*Det er jo det denne jobben handler om*», «*Ja det er viktig. Det har jeg tenkt at det er min plikt*» samt et noe lengre og dypere sitat: «*Gjennom å gjøre jobben min så godt som mulig, så skaper jeg verdier for andre og det tenker jeg jo at som leder er det en viktig del av ledervisjonen å ha, at man skaper verdier for andre*».

Å hjelpe enkeltmennesker kommer også høyt opp som motivasjonsfaktor hos informantene. Den faktoren som går på å gjennomføre politiske prosjekter er de fleste deltakerne tydelige på at er en viktig del av jobben, men ikke noe som har motivert dem til å søke eller ikke å søke lederstilling. Det å ha en trygg arbeidsplass vurderer de som fint, men ikke spesielt motiverende. Noe av det samme er tilbakemeldingene på det som går på samarbeid med politisk ledelse. Det er interessant og viktig, men ikke en sterk motivator for å søke lederjobb. En av informantene sier «*Om det er så essensielt for hvilket valg eller hvilken stilling jeg har,*

det vet jeg ikke, men det er jo der du får utretta mest. Mot politisk. Det er jo de som i bunn og grunn bestemmer».

Hyggelige tilbakemeldinger er noe alle setter pris på, men det er likevel ikke trukket frem som en motivasjonsfaktor som hadde påvirket valget deres om å søke lederstilling.

Alle informantene ble videre spurt om deltakelsen i lederrekrutteringsprogrammet hadde påvirket deres avgjørelse om å søke lederstilling. De fleste var tydelige på at det hadde påvirket dem. En av deltakerne uttaler *«Det gir jo selvtillit. Spesielt når man ikke har vært i en lederstilling før... Det hadde vært en høyere terskel å søke om jeg ikke hadde vært med på noe sånt»*. En annen sier *«Det gjorde meg tryggere og så ble jeg kjent med ledelsen... Det at jeg i tillegg hadde noen som kom etterpå og sa: skal ikke du søke? Det hadde mye å si for meg.»* Et par mente at det ikke hadde påvirket dem. En av dem som mente at det ikke hadde påvirket, var personen som ikke har søkt lederstilling. Vedkommende uttalte *«Jeg ble på ingen måte avskrekket ... det har kun vært positivt, så det at jeg ikke har søkt lederstilling har ikke noe med programmet å gjøre»*.

På spørsmålet om hvilke sider av lederrekrutteringsprogrammet som har påvirket den enkelte er svarene fra de som mener programmet påvirket dem at det er vanskelig å trekke ut spesielle deler av programmet. Det er helheten, samholdet, fellesskapet og bekreftelsen som har hatt mest betydning for økt selvtillit og motivasjon for å søke lederstillinger. Når det er sagt er det flere som har trukket frem de delene av programmet som gikk på å bli kjent med seg selv som motiverende. Eksempler som trekkes fra er personlighetstesten og *Diversity Icebreaker* som var relativt tidlig i programmet samt spørsmålet om hvorfor du vil være leder som ble reflektert mye over i Oslo mot slutten av programmet. Den siste samlinga der alle måtte presentere seg selv som leder en også nevnt av flere. En av deltakerne sa *«Jeg tenker ikke det er innholdet i seg selv. Det er samholdet og opplevelsen av at dette kan jeg kanskje få til, men hvis jeg skal trekke fram noe så er det jo kanskje det å grave i seg selv og finne ut hvem jeg er»*.

Deltakerne fikk spørsmål om hvilke deler/samlinger de satte mest pris på, som motiverte dem mest eller opplevdes som mest nyttig.

Igjen er det samlingen i Oslo med Kongstanken som er det som tydelig peker seg ut som det mest motiverende. Her sier deltakerne slikt som «*Det som motiverte meg mest det var den Osloturen med kongstanken og hvorfor jeg ville være leder. Fordi den klargjorde jo det så veldig*». og «*Den Osloturen, ja det var helt rått! Det var den som motiverte og påvirka meg desidert mest og jeg husker jo fortsatt at vi var på det inspirasjonsforedraget med Tor Åge Eikerapen og det å jobbe i grupper, være i grupper*». Her kommer vi inn på foredraget på Fevik som også ble nevnt av flere som motiverende. En annen som trakk fram denne samlinga sa følgende: «*De to dagene på Fevik! Hvordan brenne uten å bli utbrent? Vi gjorde en del oppgaver som vi satt sammen og gjorde. Det var god stemning og alle ble litt personlige, for alle skulle presentere noe og det at du sitter der og kjenner på litt angst for å ikke være god nok og så ser du at det var like greit som alle andre og det å oppleve at en ble litt bedre kjent...*».

Under dette spørsmålet er det igjen noen av deltakerne som peker på personlighetstestene og *Diversity Icebreaker* som de mest motiverende temaene. Et par av dem trekker også fram økonomi og regnskap samt juss og kunnskap om hvordan kommunen fungerer som svar på dette spørsmålet.

Du har valgt å bli leder / du har valgt å ikke bli leder (foreløpig)

Av de syv som er intervjuet er det to som ikke er ledere og fem som er det. Igjen er spørsmålene delt i to spor ett for de som er ledere og ett for de som ikke har noen lederrolle nå.

- For ledere:

Du har valgt å bli leder.

- d) Kan du si noe om årsaken? Er det knyttet til ønsket om økt ansvar og påvirkning, eller er det høyere lønn og status som har motivert deg? Eller er det å gjøre noe viktig for andre og for samfunnet en motivasjonsfaktor? (Ev. kombinasjon av flere)**
- e) Har din deltakelse i lederrekrutteringsprogrammet påvirket ditt valg om å bli leder?**
- f) Hvilke sider av programmet har eventuelt påvirket deg?**

– For ikke-ledere:

Du har valgt å ikke bli leder (foreløpig).

- a) **Kan du si noe om årsaken? Er valget knyttet opp mot f.eks. at lederstillinger innebærer for mye administrasjon og økonomistyring? Eller er det andre årsaker til at du ikke ønsker å være leder nå? Lærte du noe om det å være leder gjennom lederrekrutteringsprogrammet som gjorde at du fikk mindre lyst til å bli leder etter endt program enn da du startet?**
- b) **Har din deltakelse i lederrekrutteringsprogrammet påvirket ditt valg om å ikke bli leder?**
- c) **Hvilke sider av programmet har eventuelt påvirket deg?**

De som har valgt å bli ledere har fått spørsmål om årsaken til at de har gjort dette valget. På dette svarer de generelt at de følte det var en naturlig utvikling av karrieren og at de etter en del år i arbeidslivet hadde fått erfaring og selvtillit som gjorde at de hadde troa på at de kunne bidra på et høyere nivå i organisasjonen. En av informantene forklarer sin motivasjon for å gå inn i lederrollen med *«det å ha en jobb der man opplever mestring og som betyr noe for andre. Der man kan få med seg folk, det å gjøre noe sammen»*. En annen sa følgende *«Det har jeg egentlig vært klar på, ikke fra dag en, men kanskje etter ett år i denne jobben, så ble jeg spurt om jeg kunne tenke med en lederstilling. Jeg sa ja, det kan jeg se for meg, men vi snakker en lengre tidshorison. Den dagen man føler seg trygg, det er den dagen jeg kjenner at ja, da kan jeg si ja til det»*.

Alle mente økt ansvar og påvirkning var motiverende. Følgende ble sagt av en informant *«Det blir for kjedelig for meg egentlig å bare drifte rundt og ikke ha noe ansvar og bare lukke kontordøra når klokka er tre og gå hjem»*.

Noen av dem presiserte likevel at det var i påvirkningen den viktigste motivasjonsfaktoren lå. En av dem sa *«Kanskje mest påvirkning. Det ansvaret, det er jo litt tyngende og skummelt»*.

Videre var alle svært tydelige på at det å gjøre noe viktig for andre og for samfunnet var en viktig motivasjonsfaktor for avgjørelsen om å takke ja til lederjobb.

På spørsmål om lønn og karriere var viktig for motivasjonen svarte de fleste nei. Svarene var slik som *«Hvis det hadde vært ønske om høy lønn og status, så måtte jeg funnet meg en annen jobb. Da hadde jeg gått over i det private»*. Det var to av informantene som mente dette hadde en viss betydning. De svarte *«Status er ikke så viktig for meg, men det er klart at det er ikke*

vondt å få høyere lønn. Det er ikke det som har vært drivkraften, men når man først får det, så tenker jeg at det er både vel fortjent og så er det klart at det er fint å være i en god økonomisk situasjon, særlig i disse dager.» og «Status ikke så mye, men det å få høyere lønn det gir jo en forutsigbarhet i hverdagen... Det gir en trygg base, men med høy lønn og status i hermetegn, så kommer det veldig mye ansvar... Pengene er ikke verdt noen ting hvis man ikke er komfortabel i den rollen man har, tenker jeg.» og «jeg synes det er godt at man får betalt når man får et ansvar».

Da lederne fikk spørsmål om deres deltakelse i lederrekrutteringsprogrammet hadde påvirket valget deres om å bli ledere, svarte tre av de fem at det hadde påvirket dem. De andre to mente det ikke hadde påvirket eller kun i liten grad hadde påvirket valget deres.

En av de som mente det hadde påvirket sa følgende «*Det er jo den sjøltilliten jeg snakka om i stad. Det hjelper at noen andre har troa på deg*».

På spørsmål om hvilke sider ved programmet som hadde påvirket svarte de at det var knyttet til en økt trygghet, samhold og det å ha gode relasjoner til de andre deltakerne og toppledelsen i kommunen. Som en av dem sa: «*Trygghet i forhold til egen mestring. Det å bli kjent med de som eventuelt skal være arbeidsgiver, selv om de var min arbeidsgiver fra før, så er det jo på et annet nivå. Man har jo også blitt bedre kjent med kommunen og hvordan kommunen fungerer og henger sammen*». En annen svarte «*De sidene som handlet om organisasjon og personlig utvikling. Ja, endringsledelse og det psykologiske i det å jobbe med mennesker*». Den tredje svarte «*Det å ha faglig balanse eller faglig tyngde opp mot det å bli kjent med seg selv, der tror jeg du har en nøkkeloppskrift, for da bygger du kompetente ansatte som har selvinnsikt og det tror jeg er viktig*».

De to informantene som ikke har lederstilling fikk spørsmål om årsaken til at de ikke hadde blitt ledere. Den ene var tydelig på at målet var å bli leder, men ikke for enhver pris. Det var viktig at det var den rette lederjobben, for at det skulle være interessant. Valget om å vente var også knyttet til livssituasjon. «*Grunnen til at jeg ikke aktivt har fulgt den drømmen, hvis man skal kalle det det, er jo familiesituasjonen og at man ikke har funnet noe som frister så mye at man bare må*». Den andre informanten mente også at valget var knyttet opp mot at den «rette» lederjobben ikke hadde vært ledig på det «rette» stedet, foreløpig. Vedkommende gav også uttrykk for at selvet faget var så interessant og motiverende at det ikke var så motiverende å bli en leder som jobber utelukkende med overordnede oppgaver og ledelse.

Den ene av de to mente at valget var knyttet til at lederstillinger innebærer for mye administrasjon og økonomistyring, mens den andre mente det stikk motsatte.

De er begge enige i at lederrekrutteringsprogrammet på ingen måte gav dem mindre lyst til å være ledere. Begge mente også at lederrekrutteringsprogrammet ikke hadde påvirket deres valg om ikke å bli ledere (ennå).

Har du gjennomført andre kompetansehevende tiltak etter endt lederrekrutteringsprogram?

Alle fikk spørsmål om de hadde gjennomført andre kompetansehevende tiltak etter endt lederrekrutteringsprogram. To av informantene er i gang med lederutdanning på masternivå, en av informantene hadde tatt lederutdanning i forkant av programmet og en fjerde hadde tatt utdanning etter programmet, men denne var knyttet til fag og ikke ledelse. Av de som ikke hadde tatt videre utdanning var det flere som var motivert for dette. En sa *«Det kunne jeg for så vidt godt tenkte meg, men det må vente litt»*, en annen sa *«Jeg har ikke tatt noe stort nå, men i løpet av de neste årene så skal jeg det»*.

På spørsmålet om lederrekrutteringsprogrammet hadde motivert dem til å søke mer kunnskap svarte de fleste at det hadde gjort det. En svarte *«Jeg vil jo si at det har hatt en påvirkning»*. En mente at det ikke hadde hatt betydning på valget om å ta mer utdanning og svarte følgende *«Jeg tror jeg hadde gjort det uansett, for jeg hadde lyst til å lære noe mer. Få utvikling. Man må ikke kjede seg»*.

Informantene ble spurt om hvilke deler av programmet som var det mest motiverende for dem. De ble bedt om å komme med tre eksempler. Her var de aller fleste, igjen, tydelige på at «Kongstanken» var i en særklasse. En sa *«Å det er klart at de to dagene vi hadde i Oslo var jo helt fantastiske. Det har jo noe med både innholdet i dem, men også det å være sammen i to dager og jobbe med noe felles. Det synes jeg var veldig, veldig fint»*. Det var en informant som hadde gjort seg tanker om at dette opplegget også kunne ha en bakside. *«Jeg har reflektert litt over at den kongstanken kanskje kan ta overhånd, at den kan gå til hodet på enkelte, og at de ikke får kalibrert det godt nok med omgivelsene»*.

Omtrent halvparten trakk frem regnskap og økonomi, personlighetstestene og tilbakemeldingssamtalene knyttet til disse samt organisasjonsteori/ledelsesteori og *Diversity*

Icebreaker som motiverende samlinger. To trakk frem inspirasjonsforedraget med Tor Åge Eikerapen. En svarte at foredraget om endringsledelse var svært motiverende og en hadde blitt motivert av foredragene knyttet til lovverk og juss.

En av deltakerne hadde en oppsummering som favner svarene fra de fleste informantene. «*Jeg har litt troa på den psykologiske biten av det. Den egenutviklinga. Når du lærer mer om deg selv og folk rundt deg, hvordan du fungerer i samarbeid med andre, så gir det en drivkraft til å utforske enda mer. Jeg vil si at motivasjonsmessig så ligger motivasjonsforedragene og kongstanken sterkt. Det faglige gir mer en trygghet i forhold til kunnskap og kompetanse*».

Er det noe ved lederrekrutteringsprogrammet som du tenker burde vært gjort annerledes?

På spørsmålet om noe ved lederrekrutteringsprogrammet burde vært gjort annerledes fikk jeg varierende tilbakemeldinger. Omtrent halvparten svarte kort og godt nei, det kunne de ikke se, mens den andre halvparten tydelig hadde reflektert mye over dette.

«Det er et godt opplegg. Det er god blanding og du starter med en gjennomgang av hvem du er som person og så merker du at det er en rød tråd her. Dette føler jeg er nøye gjennomtenkt. Så opplegget er kjempebra!»

En av tingene som ble trukket frem var at det med fordel kunne vært gjort en tydeligere avklaring på om hovedformålet var at dette skulle være **lederrekruttering** eller **lederopplæring**. Da kunne man lettere plukke ut noe av det mer teoretiske stoffet som er svært nødvendig i det du skal bli en leder, men som ikke nødvendigvis er så motiverende og lett å forstå for den som ikke har blitt leder enda.

Forventningsavklaring, forankring og oppfølging ble også nevnt som forbedringspunkter.

Flere pekte på at det burde vært en kopling mellom de ulike bolkene i programmet og praktisk øvelse. For eksempel i etterkant av forelesning om økonomi så fikk man noen økonomioppgaver fra sin leder slik at man fikk praktisk erfaring rett i etterkant av opplæringen. Det ville gitt den enkelte deltaker større utbytte av programmet og det ville trolig avlastet vedkommende sin leder.

«Jeg fikk ikke utfordringene. Under og i etterkant. Det synes jeg er litt leit. Å sitte med høyt kompetente ansatte og ikke bruke dem».

«Jeg kunne tenkt meg en avslutningssamtale med ledelsen der vi avklarte noen ting. For eksempel om jeg ønsket å bli leder eller ikke. Alle ønsket jo ikke det. Det hadde også vært fint og fått en tydelig tilbakemelding på om de vurderte at jeg egnert meg som leder eller ikke».

«Vennesla kommune får jo noen ledere som har vært gjennom et program, men jeg vet ikke om de har brukt dette til å evaluere kandidatene på noe vis».

«Programmet oppleves sterkt forankra i toppledelsen, men kommer du nedover i rekkene, på mellomledernivå og avdelingsledernivå; der strever de med å vite hva de skal gjøre med de som vil opp og fram. For de har ikke plass til dem, egentlig. Nå er jeg knallhard her, men det er for dårlig forankra nedover i organisasjonen og da når du skal hente talenter som jobber som medarbeidere i en avdeling så må det være forankra hos nærmeste leder til den personen. **Hvis det ikke er det så er dette opplegget her en rekruttering for at personer kan søke en kommunal lederstilling i en annen kommune**».

På spørsmålet om endringer i programmet ville har ført til at den enkelte hadde tatt andre valg er det kun en av deltakerne som mener at det ville hatt betydning. Vedkommende sier «Jeg synes jo at kommunen, medarbeiderne og alle er helt fantastisk. Det er jo en kjempetrivelig arbeidsplass, men det blir litt rart at man ikke får utviklingsmuligheter når man blir satsa på. Jeg hadde blitt, ja det hadde jeg, hadde jeg fått muligheten til å få en annen rolle, mer ansvar. Kjent at jeg kunne utvikle meg og stige i gradene».

Er det noe ved lederprogrammet, jeg ikke har spurt om, som du mener er viktig å få fram for å forstå hva som har skjedd i kjølvannet av programmet?

Avslutningsvis spurte jeg alle informantene om det var noe ved lederrekrutteringsprogrammet jeg ikke hadde spurt om som de mente var viktig å få frem for å forstå hva som skjedde i kjølvannet av programmet. Et par av deltakerne hadde ikke noen spesielle innspill på dette. To andre pekte på at programmet burde vært for de som er ledere. En pekte på at programmet i hovedsak var rettet mot kandidater til mellomlederstillinger, men at det også burde vært åpnet for avdelingsledere eller eventuelt at det ble kjørt et eget opplegg for disse da mye av

det vi gikk gjennom ville ha stor nytte for dem. En mente at lederne kunne vært bedre til å motivere den enkelte ansatte til å søke, at det ville ført til at flere kandidater meldte sin interesse.

Jeg velger å avslutte kapittelet om data innsamlet gjennom intervjuer med to sitater:

«Det er noe Vennesla kommune burde fortsette med og også være stolte av..., men det hadde vært så stort potensiale i å beholde alle».

«Jeg tror ikke det er noe som har gått galt her, for å si det sånn. For min del, sånn personlig, så føler jeg det var nyttig. Hadde jeg fått sjansen igjen, hadde jeg kunnet gå tilbake og velge på nytt, så hadde jeg selvfølgelig valgt å delta».

5.3 Oppsummering

Med bakgrunn i svarene informantene har gitt i intervjuene er det tydelig at de i all hovedsak var godt fornøyd med lederrekrutteringsprogrammet. Ved å se på tabell to som fordeler antall årsverk på sektorer ser vi at deltakerne i programmet ikke kan sies å være helt representative for de ansatte i kommunen. Informantene mine er dermed heller ikke det fult ut. Videre er kan det stilles spørsmål om informantene er representative for deltakerne i programmet dersom man ser dette opp mot fordeling på sektorer. Det er i hovedsak mangelen på informanter fra helse og omsorg som er årsaken til at jeg vurderer noe svakhet knyttet til representativitet her. Med tanke på kjønn, leder/ikke leder, fortsatt ansatt/ikke lenger ansatt vurderer jeg informantene som representative for deltakerne i programmet. Det er også slik at alle deltakerne ble bedt om å delta på intervju. Mitt ønske var å intervju så mange som mulig av deltakerne. Det var seks personer som svarte at de hadde lyst til å bidra i første omgang. De øvrige deltakerne fikk en forespørsel til og da var det ytterligere en person som ønsket å la seg intervju. Ved å ha intervjuet 7 av 13 deltakere og foretatt dokumentstudier knyttet til alle deltakerne mener jeg å ha gode data for deltakerne i programmet.

Som nevnt over var det stor grad av tilfredshet med programmet som helhet. Det var Kongstanken som skilte seg tydeligst ut som svært motiverende. Det som trekkes fram av forbedringspotensialer er i hovedsak forankring og oppfølging i etterkant. Dette er noe kommunen selv har vært innom allerede i 2008 i saksframlegg til Hovedarbeidsmiljøutvalget

og arbeidsmiljøutvalget. Der står det «En annen utfordring vil være å følge opp kandidatene etter at programmet er gjennomført. Her bør det vurderes å sette i system en mentorordning slik at kandidatene følges opp jevnlig. Videre at det arrangeres faglige samlinger med jevne mellomrom». En slik oppfølging er ikke satt i verk.

En tydeligere avklaring på om formålet med programmet er lederopplæring eller lederrekruttering ble også trukket frem som et moment til forbedring.

I neste kapittel vil jeg gå nærmere inn på funnene og drøfte dem opp mot problemstilling og analysemodell.

6.0 Drøfting av funn

I teorikapittelet har jeg omtalt ulike motivasjonsfaktorer som motiverer mellomledere i kommunal sektor. Gjennom min oppgave har et mål vært å finne ut hva som motiverte deltakerne i lederrekrutteringsprogrammet til å bli mellomledere.

Da jeg startet på denne oppgaven ønsket jeg å finne ut i hvilken grad Vennesla kommune sitt lederrekrutteringsprogram 2016-2018 har bidratt til økt rekruttering til lederstillinger i kommunen. Jeg ønsket videre å finne ut om kommunen fikk de resultatene de ønsket seg da de startet opp programmet. Hvor mange kursdeltakere er ledere i kommunen nå? Hvor mange jobber andre steder? Jeg ønsket å finne ut hvor deltakerne ble av. Hvordan utviklet karrieren deres seg etter programmet? Hvilke valg har de tatt og kan noen av valgene knyttes opp mot deltakelse i programmet?

Hva motiverte deltakerne?

Med bakgrunn i intervjuintervjuene vurderer jeg at deltakerne hadde en indre motivasjon for å søke på og delta i programmet. De oppgav at de synes programmet virket interessant, de var klare for å lære noe nytt og å utvikle seg. Noen av deltakerne ble også motivert ved at kollegaer og leder anbefalte dem å søke og å delta. Da jeg kun har intervjuet informanter som faktisk deltok i programmet har jeg ikke funnet svar på hvem som ikke valgte eller ønsket å delta i programmet, eller hva som var grunner til at de ikke valgte å søke.

Etter å ha deltatt i programmet oppgir informantene samlingene knyttet til *integratorrollen* som de mest motiverende. Noen av samlingene knyttet til administratorrollen blir også nevnt som motiverende, for eksempel økonomi og regnskap samt juss. Samlingen om endringsledelse og Venneslasamfunnet i et historisk perspektiv ble fremhevet av to informanter som motiverende. Dette er en samling som jeg har klassifisert som *entreprenørsamling*.

Hvorfor søkte noen lederstillinger og andre ikke?

Motivasjonen for å søke lederjobb var i hovedsak indre- og noe offentlig-service-motivasjon. Her svarte informantene at de ønsket seg nye utfordringer og å utvikle seg. De ønsket å kunne påvirke og ha noe de skulle sagt ved viktige beslutninger. Flere trakk fram trygghet og økt selvtillit etter programmet som viktige motivasjonsfaktorer. Det var også et par av deltakerne

som nevnte lønn som motivasjon, så ytre motivasjon var også til stede for noen. Det er kun en respondent som ikke har søkt lederjobb. Denne forklarer dette med at den rette jobben ikke har dukket opp ennå samt at familie er viktigere enn karriere i perioden med små barn. Disse faktorene vurderer jeg også som indre motivasjon for å IKKE søke. Det har ikke dukket opp en jobb som er spennende nok, på riktig sted til riktig tid for denne informanten.

Hvorfor ønsket de/ønsket de ikke å bli ledere?

De av informantene som hadde valgt å gå inn i lederstillinger oppga motivasjonsfaktorer som knyttes til offentlig-service-motivasjon som den sterkeste motivasjonen. Spesielt det å gjøre noe for samfunnet var mange av dem tydelige på at var viktig. Indre motivasjon var også her viktig for deltakerne. Det å ha en jobb som betyr noe, ha noe man skulle sagt ved viktige avgjørelser og å få utvikle seg faglig og som leder var viktig motivasjon. Her ble også lønn, status og karriereutvikling, som knytter seg til ytre motivasjon nevnt, men ikke som hovedmotivasjon. Dette var tilleggsfaktorer som også hadde en betydning for noen av deltakerne.

To av informantene har ikke lederstillinger nå. De oppgav grunner for dette valget som jeg knytter til indre motivasjon. De var begge opptatt av å utvikle seg, men de ville ikke bli ledere for enhver pris og de brant tydelig for faget sitt. Valget ble også begrunnet med familiære årsaker og at lederjobber gjerne kan bli altopplukende. Dette var ikke noe de var klare for slik de hadde det privat nå. Begge var også tydelige på at dukket den rette stillingen opp, på riktig sted, så var det sannsynlig at de kom til å søke.

To av informantene holder på med lederutdanning på masternivå. Den ene mener at programmet motiverte til å søke mer kunnskap. Den andre mener at dette ikke har hatt noe å si for valget om mer utdanning, men muligens at valget falt på akkurat master i ledelse. Begge disse gav uttrykk for en sterk indre motivasjon for å søke økt kunnskap.

Hvor ble de av?

Det var ingen av deltakerne som var ledere med personalansvar da de startet på programmet. Tre personer hadde noen lederoppgaver da de startet på programmet. Underveis i programmet var det deltakere som ble ledere. Etter endt program (målt i juni 2022) er det åtte som har blitt ledere, fem er ikke ledere. Det er fire av deltakerne som ikke lenger jobber i Vennesla kommune. Av de som har valgt å gå til andre arbeidsgivere er det en som nå (juni 2022) har

lederjobb. Det er tre av deltakerne som har gjennomført eller er godt i gang med master knyttet til ledelse. Av disse er to sluttet i Vennesla kommune. Det er også tre deltakere som sier de ønsker å ta videre utdanning innen ledelse.

Av totalen på 13 deltakere er det som nevnt over, fire som har sluttet i Vennesla kommune. Tre av disse er intervjuet. Av de ni som fremdeles jobber i Vennesla, er det fire som har latt seg intervjuet.

Hovedtyngden av deltakerne jobber fremdeles i Vennesla kommune. De oppgir trivsel, gode kollegaer samt utfordrende arbeidsoppgaver som viktige grunner for dette valget. Vi kan altså si at indre motivasjonsfaktorer har vært viktig for denne avgjørelsen. Andre årsaker som blir oppgitt er det å gi noe tilbake til bygda der man bor og det å gi noe tilbake til den arbeidsgiveren som valgte å satse på vedkommende. Ingen av informantene som jobber i Vennesla nå oppgav lønn eller andre ytre motivasjonsfaktorer som årsak til at de har blitt.

De informantene som har sluttet i Vennesla kommune oppgir også indre motivasjon som en viktig årsak. De sier med litt ulike ord alle tre at de var svært motiverte for nye oppgaver, nye utfordringer og mer ansvar da de var ferdige med programmet. De opplevde ikke at de hadde denne muligheten i Vennesla kommune innenfor den tidshorizonten de ønsket. Begrunnelsen for å slutte har mange fellestrekk hos de tre informantene. En annen faktor alle nevnte på ulikt vis var at de trivdes veldig godt og at de syns Vennesla var og er en godt drevet kommune der det var godt å jobbe.

Er det samsvar mellom svarene til deltakerne og faktorene som jeg har funnet i teorien og tidligere forskning?

Forskningen til Baldersheim med flere (2021) konkluderer med at indre motivasjon er mest utbredt for mellomledere. Offentlig-service-motivasjon er og utbredt for denne gruppen. I mindre kommuner er mellomlederne i større grad motivert av offentlig-service. Ytre motivasjon er mindre utbredt. Denne forskningen samsvarer relativt godt med det jeg har funnet i mine intervjuer. Det kan virke som at de som er ledere nå er mer motivert av offentlig-service enn det jeg kanskje hadde forventet ut fra litteraturen, men om man tar med nyansen om at dette er mer utbredt i mindre kommuner, så samsvarer det godt. Det å basere resultatene på såpass lite utvalg vil føre til at hver enkelt person sine svar påvirker mer enn om utvalget bestod av mange personer.

Om intern rekruttering sier Capelli 2008, som gjengitt i Lundberg 2016, s.12 at for å få mest mulig utbytte av kandidatene er det nødvendig å ha dem i stillinger hvor de drar nytte av treningen og utviklingen. Denne delen av teorien ser ut til å stemme svært godt, særlig med bakgrunn i svarene fra de som har byttet arbeidsgiver etter endt program.

Lundberg har også gjengitt forskning som tyder på at det å bli sett tidlig i karrieren har vært viktig for å gå inn i lederroller. Dette stemmer godt med svarene flere av informantene gav. Det stemmer også med strategien Vennesla kommune hadde ved oppstart av programmet da de vektla det å trygge ansatte på at de kunne egne seg som ledere.

Var det konkrete deler av programmet som var spesielt motiverende og påvirket avgjørelsene den enkelte deltaker tok?

Da jeg startet på oppgaven hadde jeg en ide om at det kunne være konkrete deler eller enkeltemner i programmet som kunne koples direkte til de ulike deltakerne sin motivasjonsprofil. Videre hadde jeg en tanke om at det kunne være enkeltemner som hadde påvirket deltakerne sine valg under og etter programmet. Det har gjennom arbeidet vist seg å være vanskelig å finne så klare skillelinjer.

Er det samsvar mellom det programmet vektlegger og det deltakerne motiveres av?

Jeg har tidligere konkludert med at lederrekrutteringsprogrammet vektlegger integrator- og administratorkompetanse høyest. Likevel er også entreprenørrollen vektlagt i programmet. Produsentrollen er ikke vektlagt. Etter mine vurderinger, med bakgrunn i svarene som har kommet frem gjennom intervjuene, virker dette å samsvare godt med deltakernes motivasjon.

Jeg hadde en hypotese om godt samsvar mellom vektlegging i programmet og motivasjon hos deltakerne. Etter å ha gjennomført undersøkelsene mine mener jeg denne hypotesen står seg. Svarene fra deltakerne underbygger dette. Det at mange har latt seg rekruttere inn i lederstillinger vurderer jeg som en annen faktor som bygger opp under at hypotesen stemmer godt med virkeligheten.

Oppnådde Vennesla kommune målet sitt med lederrekrutteringsprogrammet?

I første omgang ser jeg på intern representativitet. I hvor stor grad var deltakerne i programmet representative for personalet i kommunen. Kommunens to største sektorer er helse og omsorg samt undervisning. Disse to sysselsetter til sammen 76,1 prosent av totalt antall årsverk. I lederrekrutteringsprogrammet deltok 3 personer fra hver sektor, til sammen 46,2 prosent. Det vil altså si at disse to sektorene hadde en høy deltakelse i programmet, men betydelig lavere enn antall årsverk i prosent. Likevel kan man tenke at det for disse to sektorene er relativt representativt dersom man forutsetter at det er mange ansatte per leder i utdanning og helse og omsorg. Barnehage er den sektoren som er på tredje plass om man rangerer etter antall årsverk med 10,8 prosent. Som nevnt over var det ingen deltakere fra barnehagesektoren. Det var heller ingen deltakere fra samleposten «Annet» til tross for at denne sysselsetter 5,2 prosent av totalt antall årsverk. Samfunn og teknisk står for 4,6 prosent av totalen og hadde 4 deltakere i programmet, noe som utgjør 30,4 prosent av deltakerne. Administrasjonssektoren har 3,3 prosent av arbeidsstokken og deltok med 3 deltakere som utgjorde 23,1 prosent av deltakerne. Sett under ett er det vanskelig å si at deltakerne i lederrekrutteringsprogrammet representerer et snitt av de ansatte basert på sektortilhørighet.

Med bakgrunn i dette kan man heller ikke si at informantene mine er representative for arbeidsstokken i kommunen. Videre er heller ikke informantene representative for deltakerne i programmet dersom man ser dette opp mot fordeling på sektorer. Det er i hovedsak mangelen på informanter fra helse og omsorg som er årsaken til min vurdering her. Det var kun en av informantene som er i denne sektoren. Med tanke på kjønn, leder/ikke leder, fortsatt ansatt/ikke lenger ansatt vurderer jeg informantene som representative for deltakerne i programmet.

I neste omgang så jeg på hva som skjedde med de som deltok. De fleste deltakerne jobber fremdeles i kommunen. Flere av disse er ledere. Det betyr at det er en relativt stor grad av suksess i prosjektet som lederrekrutteringsprogrammet 2016-2018 var. Vennesla kommune har klart å rekruttere flere av deltakerne i programmet til mellomlederstillinger i kommunen. Det har vært tydelig at programmet har gjort noe med deltakerne. I hvor stor grad enkelte deler av programmet har påvirket avgjørelsene til den enkelte har vært vanskelig å finne ut. Spørsmålet blir da om de med noen justeringer i programmet kunne fått enda mer igjen for sin satsing? Det aller beste tenker jeg, ville vært om Vennesla fikk beholde alle deltakerne i kommunen og at disse ble rekruttert inn i lederstillinger enten relativt kjapt etter programmet

eventuelt at de fikk andre oppgaver og mer ansvar slik at de fikk utvikle seg ytterligere og var med videre på laget. De ville da på sikt kunne rekrutteres inn i lederstillinger i egen organisasjon. Med bakgrunn i de svarene jeg fikk av informantene som har sluttet, så tenker jeg at med relativt små grep knyttet til oppfølging og noe mer omfattende grep knyttet til forankring på mellomleder- og avdelingsledernivå har programmet potensiale til å være et enda bedre lederrekrutteringsverktøy for kommunen.

Neste og siste kapittel har jeg viet til oppsummering av oppgaven og veien videre. Hvilke konklusjoner kan jeg trekke ut fra mine undersøkelser? Hvilken lærdom knyttet til rekruttering og lederopplæring i kommunal sektor kan vi få ut av resultatene jeg har funnet.

7.0 Oppsummering og veien videre

Arbeidet med oppgaven har gitt godt innblikk i hvor deltakerne ble av, hva som motiverte informantene og grunnene til at det har tatt de valgene de har tatt.

For å finne ut i hvilken grad disse funnene kan generaliseres til å gjelde alle deltakerne i programmet, alle ansatte i Vennesla kommune og eventuelt ansatte i andre kommuner må jeg vurdere intern og ekstern validitet av mine data. I det man henter data fra et utvalg av personer fra en større gruppe vil det oppstå spørsmål om utvalget er representativt for den gruppa man skal undersøke. Tidligere har jeg omtalt representativiteten for deltakerne sett opp mot alle ansatte i kommunen og informantene sett opp mot deltakerne i programmet. Til tross for at utvalget ikke vurderes som helt representativt for alle deltakerne og deltakerne ikke er representative for alle ansatte vurderer jeg at den interne validiteten er relativt god.

Informantene er tilfeldig valgt ut og det er et stort antall, over 50% av deltakerne som er intervjuet personlig ved hjelp av en intervjuguide. I tillegg er det samlet informasjon om alle deltakerne gjennom dokumentanalyser. Data fra både intervjuene og dokumentanalysene er analysert systematisk. Min vurdering er da at sannsynligheten for at jeg har fått fram det reelle svarmønsteret er relativt stor. Med bakgrunn i samtaler med alle deltakerne underveis i programmet samt evalueringer som ligger i kommunens dokumenter vurderer jeg at mine funn samsvarer godt med virkeligheten.

Hva ekstern validitet angår vurderer jeg at respondentene mine er relativt representative for Vennesla kommune. Som nevnt tidligere er det lav eller ingen dekning på barnehage-, «annet» samt helse og omsorgssektoren. Likevel vurderer jeg å ha en relativt god dekning på de ulike sektorene, med unntak av de nevnte.

Videre vurderer jeg at undersøkelsen kan ha overføringsverdi for andre kommuner som er sammenlignbare med Vennesla. Jeg tenker da på mellomstore kommuner med arbeidsmarkedsutfordringer. I Norge er det relativt mange, ca. 35 prosent, i kategorien mellomstore kommuner. Beliggenhet som en bynær kommune kan også være et moment i denne vurderingen. Bynære kommuner konkurrerer om arbeidstakere på en annen måte enn kommuner som er mer ruralt plassert. Det er vanskeligere å si at resultatene mine vil være overførbare til alle landets kommuner. Mange kommuner ligger slik til at det er lite konkurranse om arbeidstakerne. Andre kommuner igjen er store eller ligger sentralt til slik at

de har andre eller mindre utfordringer knyttet til rekruttering. Slik jeg ser det vil denne oppgaven ha mindre relevans for disse kommunene.

I min undersøkelse har jeg undersøkt noen personer i en mellomstor kommune. Det er derfor vanskelig å si at undersøkelsen er representativ også for alle andre kommuner. I hvor stor grad mine funn kan generaliseres er vanskelig å si. Jeg håper likevel at noe av stoffet som er samlet i oppgaven kan være interessant og nyttig for andre kommuner.

Svarene jeg får tyder på at det ikke er spesielle deler av programmet som har utpekt seg med tanke på valgene. Det som alle deltakerne peker på som viktig og motiverende er samholdet og fellesskapet over tid med andre som har ambisjoner om å bli ledere.

Vennesla kommune klarer å rekruttere mellomledere som har gått gjennom lederrekrutteringsprogrammet. Med bakgrunn i svarene jeg har fått i intervjuene og slik rekrutteringssituasjonen nå er generelt og i kommunal sektor spesielt, vil jeg anbefale andre kommuner med tilsvarende utfordringer å vurdere å gjennomføre målrettet rekrutteringstiltak, gjerne i form av et rekrutteringsprogram. Dette for å sikre interne kompetente og motiverte medarbeidere som står mer eller mindre klare til å ta over mellomlederstillinger den dagen de blir ledige. For mindre kommuner som konkurrerer om de samme arbeidstakerne kan det muligens være en god ide å samarbeide om lederrekruttering. Det kan være en måte å sikre at det er flere gode kandidater i egen region, dersom noen slutter i lederstillinger. Her må jeg understreke at dette ikke er en del av mine funn, men refleksjoner jeg gjør meg etter å ha jobbet med temaet over relativt lang tid.

Ut fra mine funn mener jeg det kan konkluderes med at programmet virket motiverende på deltakerne og at programmet var godt tilpasset deltakerne sine motivasjonsprofiler. Det virker likevel som programmet burde vært bedre forankret i hele organisasjonen for å ha en form for nettverk som sikret at de motiverte deltakerne ble fanget opp og gitt utfordringer slik at de ikke kjedet seg og begynte å søke nye utfordringer utenfor organisasjonen. Dette forutsatt at målet var å beholde så mange talenter som mulig internt i organisasjonen. Det er lagt ned betydelige ressurser i lederrekrutteringsprogrammet. De deltakerne som sluttet i kommunen, har tatt med seg sin kompetanse til ny arbeidsgiver. Dette kan virke som en ikke optimal ressursbruk. En positiv konsekvens av dette kan være et godt omdømme for Vennesla kommune som har utdannet gode og attraktive ledere. Skal programmet gjennomføres på nytt

vi det likevel være naturlig å ta en vurdering av forankring internt og oppfølging i etterkant av programmet.

En annen ting som er påfallende i funnene mine er andelen deltakere fra de ulike sektorene. Det er spesielt det at det ikke er noen deltakere fra barnehagesektoren som sysselsetter mange ansatte i kommunen samt at det er mange deltakere fra sektorer som representerer få ansatte, slik som administrasjon og samfunn samt teknisk sektor som utmerker seg. Det kan være verdt å legge merke til i forbindelse med planlegging av lederrekrutteringsprogram med oppstart 2023.

En faktor som flere av deltakerne tok opp var det å avklare om programmet hadde som hovedmål å **rekruttere** ledere eller å **lære opp** ledere. Dette tenker jeg er et nyttig innspill som jeg ville tatt med inn i styringsgruppa og planlegginga av neste runde lederrekrutteringsprogram. Etter min vurdering er det viktig å ha et bevisst forhold til dette og la deltakerne få informasjon om dette i forkant av programmet.

Som avslutning vil jeg trekke frem at med bakgrunn i de svarene jeg fikk av informantene som har sluttet, tenker jeg at det med relativt små grep knyttet til oppfølging og noe mer omfattende grep knyttet til forankring på mellomleder- og avdelingsledernivå har programmet potensiale til å være et enda bedre lederrekrutteringsverktøy for kommunen. De svarene jeg har funnet gjennom arbeidet med oppgaven mener jeg er nyttige for både den kommunen jeg har undersøkt, men forhåpentlig også for andre kommuner som er sammenliknbare med Vennesla. Med de dataene jeg har er det vanskelig å generalisere, men jeg tror likevel at andre mellomstore kommuner med rekrutteringsproblemer kan ha noe utbytte av å se på de grepene Vennesla har gjort og hva som har skjedd i kjølvannet av dette.

Rekruttering trekkes frem som et viktig satsingsområde for offentlig sektor. *Bedre forståelse av hvilke insentiver som motiverer mennesker til å tjene samfunnet, er den del av utfordringen til offentlig sektor i det 21. århundre.* (Nedham mfl. 2014, som gjengitt i Baldersheim m.fl. 2021, s. 65).

Dette er mitt lille bidrag til måter å løse det på.

8.0 Litteratur

Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem.* Oversatt av Nora Hoff. Oslo: Hjemmets fagpresseforlag.

Andersen, S. S. (2021) *Casestudier Forskningsstrategi, generalisering og forklaring.* 2. utgave, Bergen Fagbokforlaget.

Baldersheim, H, Haug, A.V., Hye, L. og Øgård, M. (2021) *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller.* Bergen. Fagbokforlaget.

Boleman, L.G, og Deal T.E. (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler.* Utgave 6. Oslo. Gyldendal Akademisk.

Grimsø, R.E. (2004) *Rekruttering og utval av medarbeidere – arbeidssøkers valg av arbeidsgiver.* Utgave 2. Oslo. Gyldendal Norske Forlag.

Jacobsen, D.I. (2021) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Utgave 3. Oslo. Cappelen Damm Akademisk.

Lundberg, S.A (2016) *En kvalitativ studie av rekrutteringsprosessen av mellomledere i to rådgivende ingeniørbedrifter.* (Masteroppgave Universitetet i Oslo) Oslo: Universitetet i Oslo.

Nakkestad, A.A og Uberg, M-L- L (2015) *Talenter i egne rekker – et casestudie av Vennesla kommunes lederrekrutteringsprogram 2009-2011* (Masteroppgave Universitetet i Agder) Kristiansand: Universitetet i Agder.

Sørensen, R.J og Thomsen, C (2018) *En effektiv offentlig sektor – Organisering, styring og ledelse i stat og kommune.* 2. utgave, Oslo. Universitetsforlaget.

Toft, I (2013) *Lederutvikling i norske kommuner – en kvalitativ studie av 68 kommuner.* (Masteroppgave Universitetet i Agder) Kristiansand: Universitetet i Agder.

Bedriftsundersøkelsen <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/bedriftsundersokelsen/publisert-03.05.2016>, sist endret 18.05.2022, lastet ned 18.05.2022

Har kommunene et godt verktøy for rekruttering? <https://www.ks.no/regioner/ks-agder/har-kommunen-et-godt-verktoy-for-rekruttering/> publisert 28.05.2019, lastet ned 13.11.2022

Kommunesektorens arbeidsmonitor2021.

<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/nyskapende-arbeidsgivere/Kommunesektorens-arbeidsgivermonitor-2021.pdf> publisert 19.08.2021, lastet ned 12.11.2022

Rekruttering <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/profilerings--og-rekrutteringsarbeid2/rekruttering/> publisert 30.10.2018, lastet ned 13.10.2021

Rekrutteringsbehov i kommunene fram mot 2026.

<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/profilerings--og->

[rekrutteringsarbeid/rektutteringsbehov-i-kommunesektoren-fram-mot-2026.pdf](#) publisert 2016, lastet ned 13.10.2021

Tilsetting av rådmann – kravet om ekstern utlysning av stillinger i kommunalforvaltningen
<https://www.sivilombudet.no/uttalelser/tilsetting-av-radmann-kravet-om-ekstern-utlysning-av-stillinger-i-kommunalforvaltningen/> publisert 29.01.2019, lastet ned 13.11.2022

Statistikk og tallmateriale www.ssb.no

Vennesla kommune (2012) *Sakspapirer*, saksnummer 12/00188

Vennesla kommune (2014) *Arbeidsgiverpolitikk i Vennesla kommune*, datert 22.01.2014

Vennesla kommune (2015) *Sakspapirer*, saksnummer 15/03045

Vennesla kommune (2018) *Kommuneplan 2018-2030*, vedtatt 11.10.2018

Vedlegg 1 Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Talenter i egne rekker – hvor ble de av? - Et casestudie av Vennesla kommune sitt lederrekrutteringsprogram 2016-2018»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få mer kunnskap om hvordan lederrekrutteringsprogrammet 2016-2018 i Vennesla har påvirket intern rekruttering og deltakernes motivasjon og valg.

I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål:

Denne studien har til hensikt å få kunnskap om hvilken påvirkning lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla har hatt på programmet sine deltakere. Videre ønsker jeg også å finne ut om kommunen har oppnådd målet sitt med å rekruttere flere interne kandidater til ledige lederstillinger. Gjennom intervjuer ønsker jeg å utvikle en forståelse av rekrutteringsprosessen i en kommune som tar et aktivt valg og forsøker å motivere egne ansatte til å ønske gå inn i lederstillinger.

For å undersøke dette ønsker jeg å snakke med personer som deltok i lederrekrutteringsprogrammet.

Studien vil ikke fokusere på kjennetegn ved den enkelte arbeidstaker, slik som kjønn, alder eller hvilken fagbakgrunn vedkommende har.

Studien er avsluttende masteroppgave i studiet Master i ledelse, spesialisering kommunalledelse ved Universitetet i Agder, UiA.

Hva innebærer deltakelse i studien:

Deltakelse innebærer et intervju på omtrent 45 minutter. Fortrinnsvis ønsker jeg å møte deg personlig og ha et fysisk intervju der det måtte passe for deg. Intervjuet kan også gjennomføres som et digitalt møte dersom det er ønskelig fra din side. Spørsmålene vil i hovedsak omhandle dine tanker og refleksjoner knyttet til rekrutteringsprogrammet. Informasjonen som gis til meg vil behandles konfidensielt. Det er ønskelig med lydopptak av intervjuene. Dette for å sikre at jeg gjengir dine beskrivelser mest mulig presis.

Frivillig deltakelse:

Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten begrunnelse. Dersom du velger å trekke deg, vil alle opplysningene om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du ikke ønsker å delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være meg som har tilgang til opptakene. Når opptakene skrives ned vil jeg anonymisere deg underveis. Opptakene vil låses inn og slettes når transkripsjonen er fullført. Det kan forekomme at veileder leser transkripsjon av intervjuer. Som tidligere nevnt er disse da anonymisert.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Oppgaven skal etter planen avsluttes og leveres i desember 2022. Etter levering vil alle transkripsjoner og notater slettes.

Hva gir rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter:

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Ansvarlig for forskningsprosjektet er Harald Baldersheim (harald.baldersheim@stv.uio.no) som er knyttet til Universitetet i Agder. Selve studien gjennomføres av student Trude Engesland (90161333).

Personvernombud på UiA er Trond Hauso og kan kontaktes på personvernombud@uia.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Harald Baldersheim

Trude Engesland

veileder

student

Samtykke til deltakelse

Jeg har mottatt og forstått informasjon om forskningsprosjektet og fått anledning til å stille spørsmål. Jeg er villig til å delta i intervju. Jeg samtykker i at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

.....
(signatur deltaker , dato)

Vedlegg 2 Intervjuguide

Innledning: Dette intervjuet er en del av min masteroppgave i master i ledelse på Universitetet i Agder. Denne oppgaven har til formål å finne ut hvordan valgene til deltakere på lederrekrutteringsprogrammet i Vennesla kommune 2016-2018 ble påvirket av programmet. Fikk Vennesla kommune resultater av satsingen? Fungerte programmet motiverende, slik som planen var? Det var interne søkere som ble rekruttert til lederstillinger under og i etterkant av programmet. Jeg ønsker å finne ut om og eventuelt hvilke deler av lederrekrutteringsprogrammet som påvirket deltakerne og deres karrierevalg. Samt valget om å bli/ikke bli i Vennesla kommune.

Jeg ber deg tenke tilbake. Programmet bestod av ulike komponenter som f.eks. gjennomgang av:

- lovverk, økonomi og avtaleverk (A)
- etiske retningslinjer, HMS, sykefraværsoppfølging og «Kongstanken» (I)
- mediehandling, endringsledelse, konflikthåndtering og inspirasjonsforedrag (E)

2) Du har deltatt på Vennesla kommune sitt lederrekrutteringsprogram. Kan du si noe om hva som appellerte til deg? Var det spesielle deler av programmet som gjorde at du ønsket å delta?

3) Etter å ha gjennomført programmet; Hvilke forelesninger var mest interessante? Var det noen av dem som var mindre interessante?

4) *Du jobber fremdeles i Vennesla kommune*

- a) Hva har påvirket valget ditt om å bli i kommunen?
- b) Har din deltakelse i lederrekrutteringsprogrammet påvirket din avgjørelse om å bli i Vennesla kommune?
- c) Hvilke sider av lederrekrutteringsprogrammet har eventuelt påvirket valget ditt?

Du jobber ikke lenger i Vennesla kommune

- d) Hva har påvirket valget ditt om å forlate Vennesla kommune?
- e) Har din deltakelse i lederrekrutteringsprogrammet påvirket din avgjørelse om å forlate Vennesla kommune?

f) Hvilke sider av lederrekrutteringsprogrammet har eventuelt påvirket valget ditt?

5) Har du søkt lederstilling etter lederrekrutteringsprogrammet?

a) Hva er hovedgrunnen til at du søkte lederstilling / ikke søkte lederstilling?

b) Var ønske om høy lønn og muligheten til å avansere/gjøre karriere viktig for valget du gjorde?

c) Er det viktig for deg å ha faglig dyktige medarbeidere, gode kollegiale relasjoner, mulighet for kreative innspill og muligheten til å ha noe du skulle ha sagt ved viktige beslutninger? Syns du det er viktig å ha stor grad av kontroll over egen arbeidshverdag, mulighet for faglig utvikling og utvikling som leder? Ønsker du å være en del av en kreativ organisasjon som verdsetter at du skaffer eksterne midler til drift? Har noen av disse faktorene hatt noe å si for valget du tok?

d) I hvor stor grad er det viktig for deg og det valget du har tatt å kunne bidra til realisering av politiske prosjektet, utrette noe for samfunnet, hjelpe enkeltmennesker og få hyggelige tilbakemeldinger fra innbyggere/brukere? Samt ha en trygg arbeidsplass der du jobber opp mot politisk ledelse i kommunen?

e) Har lederrekrutteringsprogrammet påvirket din avgjørelse om å søke / ikke søke lederstilling?

f) Hvilke sider av lederrekrutteringsprogrammet har eventuelt påvirket ditt valg/din avgjørelse?

g) Hvilke deler/samlinger satte du mest pris på, motiverte deg mest eller var mest nyttig for deg? (se ev. innledning)

6) - *For ledere:*

Du har valgt å bli leder.

a) Kan du si noe om årsaken? Er det knyttet til ønsket om økt ansvar og påvirkning, eller er det høyere lønn og status som har motivert deg? Eller er det å gjøre noe viktig for andre og for samfunnet en motivasjonsfaktor? (Ev. kombinasjon av flere)

b) Har din deltakelse i lederrekrutteringsprogrammet påvirket ditt valg om å bli leder?

c) Hvilke sider av programmet har eventuelt påvirket deg?

– *For ikke-ledere:*

Du har valgt å ikke bli leder (foreløpig).

- d) Kan du si noe om årsaken? Er valget knyttet opp mot f.eks. at lederstillinger innebærer for mye administrasjon og økonomistyring? Eller er det andre årsaker til at du ikke ønsker å være leder nå? Lærte du noe om det å være leder gjennom lederrekrutteringsprogrammet som gjorde at du fikk mindre lyst til å bli leder etter endt program enn da du startet?
 - e) Har din deltakelse i lederrekrutteringsprogrammet påvirket ditt valg om å ikke bli leder?
 - f) Hvilke sider av programmet har eventuelt påvirket deg?
- 7) Har du gjennomført andre kompetansehevende tiltak etter endt lederrekrutteringsprogram (kurs, videreutdanning eller liknende)?
- a) Hvis ja, var det lederrekrutteringsprogrammet som motiverte deg til å søke mer kunnskap?
 - b) Hvilke deler av programmet var det som motiverte mest? Nevn gjerne tre eksempler.
- 8) Er det noe ved lederrekrutteringsprogrammet som du tenker burde vært gjort annerledes?
- a) Ville en endring har ført til at du tok andre valg med tanke på å bli værende i kommunen, bli leder, søke mer kunnskap eller bli motivert til å gjøre en bedre jobb i den jobben du hadde før oppstart av programmet?
- 9) Er det noe ved lederprogrammet, jeg ikke har spurt om, som du mener er viktig å få fram for å forstå hva som har skjedd i kjølvannet av programmet?

Avrunding:

Tusen takk for at du har tatt deg tid til å delta på intervju. Det setter jeg stor pris på! Dersom du ønsker det kan du få tilsendt oppgaven når den er ferdig.

Vedlegg 3 NSD-godkjenning

30.07.2022, 08:48

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [Talenter i egne rekker - hvor ble de av](#) / Vurdering

Vurdering

Dato
25.07.2022

Type
Standard

Referansenummer
498204

Prosjekttittel
Talenter i egne rekker - hvor ble de av

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig
Harald Baldersheim

Student
Trude Engesland

Prosjektperiode
01.08.2022 - 15.09.2022

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skyfagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 16.12.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17),

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/62ba6592-6897-4ab0-a961442b1eed8f>

1/2

begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaset. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Markus Cellussen

Lykke til med prosjektet!

