

## **Fra overordnet strategi til skolelederrekruttering i praksis**

WENCHE FJELL GUNDERSEN OG AINA BJØRNDAL

### **VEILEDER**

Linda Hye og Morten Øgård

### **Universitetet i Agder, [2023-2024]**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

## Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av symbiosen skoleledelse, karriereveiledning og arbeidsliv i endring, ført i pennen av to tidligere kollegaer ved en videregående skole i Agder. Underveis i lederutdanningen har vi begge skiftet jobb, da en av oss har endret skoletilhørighet og den andre har gått inn i stilling i utdanningsavdelingen i fylkesadministrasjonen.

Oppgaven har gitt oss en mulighet til å dykke inn i et interessant område som tar opp i seg ulike perspektiver, fra de ulike spesialiseringene vi har valgt for vår lederutdanning. Med bakgrunn i den betydningen skoleledere har for resultater i opplæringen, har det vært interessant å sette søkelyset på hvordan en fylkeskommune sørger for prosesser som legger til rette for å rekruttere skoleledere, som fyller de kompetansekrav som en videregående skole i utvikling har behov for.

Gjennom arbeidet har vi tilegnet oss viktig innsikt og økt nysgjerrighet på egen organisasjon, og mest av alt på samspillet og koordineringen mellom de ulike forvaltningsnivåene. Vi håper vår forskning på dette området, kan gi verdifulle bidrag i videre arbeid. Primært tilknyttet implementering av fylkeskommunens gjeldende rekrutteringsprosess, men kanskje det også ha overføringsverdi til andre implementeringsprosesser i matriseorganisasjonen Agder fylkeskommune.

Først vil vi takk veilederne våre, Morten Øgård og Linda Hye, for tydelig, målrettet og konstruktiv veiledning. Vi har blitt utfordret og hyllet, kritisert og heiet på gjennom hele prosessen. Vi er svært takknemlig for den faglige tryggheten og fremdriften deres oppfølgingen har gitt oss, slik at vi i dag er kommet frem til det ferdige produktet som vi nå presenterer.

Vi vil også takke arbeidsgiveren vår for den muligheten de har gitt oss, og respondentene våre som stilte opp og gjorde det mulig for oss å belyse den valgte problemstillingen fra et bredt utvalg og ulike vinklinger.

Våre familiemedlemmer fortjener også en takk for den tålmodigheten og støtten de har vist gjennom hektiske skriveperioder.

Kristiansand 21. mai 2024

Wenche Fjell Gundersen  
Aina Bjørndal

## Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg rekrutteringspraksisen av avdelingsledere i videregående skoler i Agder fylkeskommune, med et søkelys på å forstå hvorfor noen rektorer velger å bruke den felles rekrutteringsprosessen, mens andre ikke gjør det. Med bakgrunn i Agder fylkeskommune som case, og med teoretiske rammeverk som vektlegger Linda Lais strategiske kompetanseledelse og Bolman og Deals fortolkningsrammer, søker oppgaven å belyse disse problemstillingene.

- I hvilken grad benytter rektorene Agder Fylkeskommunes rekrutteringsprosess ved ansettelser av avdelingsledere i videregående skole?
- Hva kan forklare hvorfor eller hvorfor ikke rektorene tar rekrutteringsprosessen i bruk?

Gjennom utfyllende intervjuer og analyse av datamaterialet, kommer det frem flere viktige funn. I drøftingsdelen blir de identifiserte funnene satt i sammenheng med casen, teoriene og rammeverket som er presentert. Dette innebærer en kritisk analyse av hvorfor visse faktorer påvirker rektorenes beslutninger om å bruke eller ikke bruke rekrutteringsprosessen.

Med Bolman og Deals fire fortolkningsrammer som bakteppe, diskuteres de strukturelle, HR relaterte, politiske og symbolske faktorene som påvirker implementeringen av rekrutteringsverktøyet.

For det første viser resultatene betydelige variasjoner i bruken av rekrutteringsprosessen blant rektorene. Ulike faktorer underbygde våre hypoteser om årsaker for manglende bruk av rekrutteringsprosessen. Av strukturelle faktorer kommer det frem manglende klare forventninger og støtte fra HR -avdelingen, samt utfordringer i tilknytning til tilgjengelighet og funksjonalitet av rekrutteringsverktøyet. I lys av HR perspektivet ble det bekreftet at motivasjon, kompetanse og teoretisk forståelse også hadde betydning for rektorenes valg om å ta i bruk rekrutteringsprosessen. Manglende involvering og forankring trekkes frem som årsaker relatert til den politiske rammen. Av våre påstander i oppgavens hypoteser, var det kun ressursbruk fra den strukturelle rammen og kulturelle faktorer fra den symbolske rammen som ikke ble bekreftet som årsaker til manglende bruk. Disse viste seg å bidra positivt til at rektorene skulle velge å ta rekrutteringsverktøyet i bruk.

Opgaven konkluderer med å peke på teoretiske- og praktiske implikasjoner, anbefalinger, samt aktuell videre forskning.

Når det gjelder det teoretiske grunnlaget, bekrefter funn og våre analyser mye av den eksisterende kunnskapen i valgt teori, men vi utfordrer også noen antakelser relatert til teoretiske betraktninger omkring ressursbruk. De praktiske implikasjonene leder oss inn i anbefalinger som inkluderer tydeligere ledelsesengasjement, kapasitetsbygging, bedre HR-støtte og klarere kommunikasjon til målgruppen for å styrke implementeringen av rekrutteringsprosessen. Aktuell videre forskning kan være å utforske enkeltelementer i rekrutteringsprosessen nærmere.

## Innhold

Forord.....	2
Sammendrag .....	3
Innhold.....	4
1.0 Innledning .....	7
1.1 Tema .....	7
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Relevans .....	8
1.4 Oppgavens oppbygning .....	8
2.0 Bakgrunn og case .....	9
2.1 Agder fylkeskommune - strategi og organisasjon .....	9
2.1.1. Etablering av ny administrativ struktur for Agder .....	9
2.1.2. Organisasjonsutvikling .....	10
2.1.3. Rekrutteringsprosess i Agder fylkeskommune .....	11
3.0 Teoretisk grunnlag .....	13
3.1 Teoretisk forankring av den avhengige variabelen.....	13
3.1.1 Hva er kompetanse.....	14
3.1.2. HR-strategi, kompetansestrategi og organisasjoners effektivitet.....	18
3.1.3. Kompetanseanskaffelse ved rekruttering.....	20
3.2 Teoretisk forankring av uavhengig variabel .....	23
3.2.1 Den strukturelle rammen.....	24
3.2.2 HR-Rammen .....	26
3.2.3 Den politiske rammen .....	28
3.2.4 Den symbolske rammen.....	30
3.3 Oppsummering .....	32
4.0 Metode .....	33
4.1 Forskningsdesign .....	33
4.2 Datainnsamling.....	33
4.2.1 Type data .....	34
4.2.2 Utvalg av respondenter.....	35
4.2.3 Sikring av data .....	36
4.2.4 Gjennomføringen av datainnsamling.....	36
4.3 Dataanalyse.....	37
4.3.1 Analysemetode.....	38
4.4 Metodebetragtninger .....	40
4.4.1 Validitet og reliabilitet.....	40
4.4.2 Ethiske vurderinger .....	41

5.0 Presentasjon av funn.....	43
5.1 Innledning.....	43
5.2 Respondentenes erfaringer og bruk av rekrutteringsprosessen .....	43
5.3 Mulige årsaker som påvirker bruk av rekrutteringsprosessen.....	44
5.3.1 Forventninger til bruk.....	44
5.3.2 HR-støtte.....	45
5.3.3 Tilgjengelighet.....	46
5.3.4 Funksjonalitet.....	47
5.3.5 Ressursbruk.....	47
5.3.6 Motivasjon.....	48
5.3.7 Kompetanse.....	50
5.3.8 Kjennskap til teoretisk grunnlag.....	51
5.3.9 Forankring og involvering.....	52
5.3.10 Beslutningsmyndighet.....	53
5.3.11 Kulturelle preferanser .....	54
6.0 Drøfting av data .....	57
6.1 Innledning til drøfting.....	57
6.2 Den strukturelle rammen .....	57
6.2.1 Hypotese 1.....	58
6.2.2 Hypotese 2.....	59
6.2.3. Hypotese 3.....	61
6.3 HR-rammen .....	62
6.3.1. Hypotese 4.....	62
6.4 Den politiske rammen .....	64
6.4.1 Hypotese 5.....	65
6.4.2 Hypotese 6.....	66
6.5.1 Hypotese 7.....	68
6.6 Oppsummering av drøfting .....	70
7.0 Avslutning .....	72
7.1 Bakgrunn .....	72
7.2 Konklusjon .....	72
7.3 Teoretiske implikasjoner .....	73
7.4 Praktiske implikasjoner og anbefalinger .....	74
7.5 Videre forskning.....	74
Litteraturliste - kilder .....	75
Verktøy .....	77
Figur- og tabelloversikt .....	78

Vedlegg .....	79
Vedlegg 1 - Samtykkeskjema .....	79
Vedlegg 2 - Intervjuguide .....	82
Vedlegg 3 - Rekrutteringsprosessen.....	86

## 1.0 Innledning

### 1.1 Tema

Gjennom de siste tiårene har det vært en økende interesse for skoleledelsens avgjørende betydning for skolens effektivitet, utvikling og resultater. Denne innsikten er tydelig understreket i rapporten, "Rektors handlingsrom" fra SAKOM, av Baldersheim, Hye og Øgård (2023), hvor det refereres til omfattende nasjonal og internasjonal litteratur på dette området. Rapporten viser blant annet til Leithwood m.fl. (2004) som, med bakgrunn i en oppsummering av skoleforskning, fastslår følgende:

*"Leadership is second only to classroom among all school-related factors that contribute to what students learn at school"*  
(Baldersheim, Hye og Øgård, 2023, s.13)

Funnene fra Leithwood m.fl. (2004), peker på ledere som den nest viktigste rollen, kun overgått av undervisningen, i å påvirke hva elever lærer på skolen.

Kirkhaug (2021) påpeker at skolelederskap er en av de viktigste, men også mest krevende lederfunksjonene i samfunnet. Det handler om å være ledestjerne, normdanner, representant utad, og sikre den faglige kvaliteten på et høyt nivå.

Aas og Paulsen (2022), forfatterne av boken "Ledelse i fremtidens skole," understreker at styringssignalene som rektorene i skolen møter, er komplekse. Dette komplekse landskapet krever betydelig profesjonelt skjønns fra rektorene for å navigere effektivt og ta beslutninger som er til beste for skolen.

Denne innsikten blir ytterligere forsterket av nasjonale offentlige dokumenter, en ny opplæringslov, som tydelig krever forsvarlig ledelse faglig, pedagogisk og administrativt i alle videregående skoler (NoU 2019:23, s. 496). I NOU 2023:27, som bygger på funnene i sluttrapporten "En skole for vår tid" (Lillejord/ekspertgruppe for skolebidrag, 2021), vektlegges også god ledelse på alle nivå, som avgjørende for utviklingsarbeid som gir resultater og kvalitet i skolen.

Gitt at ledelse betyr mye for skolens effektivitet, utvikling og resultater, der vi ønsker å maksimere utbytte av skoleledere, blir det essensielt at de beste lederne rekrutteres inn i skolelederstillinger.

Agder Fylkeskommune har, gjennom sin rekrutteringsprosess basert på Linda Lai sitt forskningsbaserte rammeverk, anerkjent betydningen av strategisk kompetanseledelse. Spørsmålet vi stiller oss i denne oppgaven er om rektorene tar i bruk dette verktøyet i rekrutteringen av avdelingsledere til den videregående skolen i Agder.

Med teoretisk forankring i klassisk HR-teori og Linda Lai (2021) sitt forskningsbaserte rammeverk for strategisk kompetanseledelse, vil vi i denne oppgaven belyse grad av implementering av Agder fylkeskommune sin rekrutteringsprosess. Ved hjelp av Bolman og Deal (2018) sine fire fortolkningsrammer, vil vi forsøke å få en helhetlig forståelse av organisatoriske fenomener gjennom ulike perspektiver. Disse vil bli vårt analytiske verktøy for å avdekke ulike faktorer som påvirker rekrutteringspraksisen i Agder Fylkeskommune.

## 1.2 Problemstilling

- I hvilken grad benytter rektorene Agder Fylkeskommunes rekrutteringsprosess ved ansettelser av avdelingsledere i videregående skole?
- Hva kan forklare hvorfor eller hvorfor ikke rektorene tar rekrutteringsprosessen i bruk?

## 1.3 Relevans

Bakgrunnen for vår interesse knyttet til denne problemstillingen, springer ut av den nye opplæringsloven, der rektor sammen med avdelingsledere blir fortalt at de har ansvar for det pedagogiske utviklingsarbeidet i skolen. Ny opplæringsloven slår fast, vedtatt på Stortinget 2. juni 2023.

*“Skolen skal ha ei leiing som er fagleg, pedagogisk og administrativt forsvarleg. Ein skole skal leiast av ein rektor. Rektoren skal ha pedagogisk kompetanse, ta del i den daglege verksemda og arbeide med utviklinga av verksemda. Ein rektor kan leie fleire skolar”*  
(Ny opplæringslov, 2023, §17-2)

I lys av det som her blir slått fast, samt skoleledelsens avgjørende betydning for skolens effektivitet, utvikling og resultater, blir et vesentlig punkt at rektorer sikrer seg de beste hodene inn i avdelingslederstillinger. Det blir helt vesentlig å få tak i kompetente avdelingsledere, som har motivasjon, holdning, kunnskap og ferdigheter til å tre inn i denne type stillinger. I så henseende blir rekrutteringsspørsmålet helt essensielt.

Vår tid som ledere har gitt oss en antakelse at Agder Fylkeskommune, representert ved HR-avdelingen har vært opptatt av rektorrekrutteringer, men ikke like opptatt av samme prosess knyttet til rekruttering av avdelingslederstillinger. Vi ønsker derfor å forske på om det foreligger et utviklingspotensiale når det gjelder rekruttering av avdelingsledere i videregående skole, Agder Fylkeskommune.

## 1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven «Fra overordnet strategi til rekruttering i praksis» tar, i sine 7 kapitler for seg i hvilken grad, samt årsaker til hvorfor rektorer i de videregående skolene benytter eller ikke benytter seg av gjeldende rekrutteringsprosess for Agder fylkeskommune.

I oppgavens første kapittel redegjør vi for tema og relevans før vi utleder problemstillingen. I kapittel 2 tar vi for oss selve casen. Her beskriver vi Agder fylkeskommune som organisasjon før vi går inn på den felles rekrutteringsprosessen som organisasjonspolitikken har ledet til. I kapittel 3 belyser vi de to teoretiske perspektivene, strategisk HR-teori og organisasjonsteori, som oppgaven bygger på. I kapittel 4 begrunner vi valg av forskningsdesign og metode, samt beskriver gjennomføringen av selve undersøkelsene. Kapittel 5 gir innsikt i resultatene. Her gis en fremstilling av analyse og bearbeiding av den informasjonen som er fremskaffet i intervjuene. Med bakgrunn i teori og resultater, presentert i foregående kapitler, vil vi i kapittel 6 drøfte våre funn. Til sist, i kapittel 7, avsluttes oppgaven med en oppsummering og videre anbefalinger.



## 2.0 Bakgrunn og case

### 2.1 Agder fylkeskommune – strategi og organisasjon

Regionplan Agder 2030 er det overordnede strategiske styringsdokumentet for Agder. Planen har som hovedmål å utvikle Agder til en miljømessig, sosialt og økonomisk bærekraftig region i 2030. I planen beskrives regionens utfordringsbilde, muligheter og et fremtidsbilde med mål, og veier til målene, for landsdelen i 2030 (Agder fylkeskommune, 2019).

For å realisere målene i regionplanen, er retningen til Agder fylkeskommune konkretisert gjennom en organisasjonspolitik.

*For å konkretisere en retning har vi en organisasjonspolitik. Den skal guide oss til å gjøre de riktige tingene så vi kommer dit vi skal. Organisasjonspolitikken kan defineres som handlinger, holdninger og verdier som medarbeidere og ledere står for og praktiserer i vårt forhold til hverandre.*

*I Agder fylkeskommune ligger de førende prinsippene, i tillegg til tillitsbasert medarbeiderskap og mestringsorientert lederskap, til grunn for måten vi løser samfunnsoppdraget vårt på.  
Agder fylkeskommune (2021)*

#### 2.1.1. Etablering av ny administrativ struktur for Agder

I 2018 vedtok fellesnemnda ny administrativ struktur for Agder (Agder fylkeskommune, 2018). Bakgrunnen for vedtaket var stortingets beslutning om fylkessammenslåing gjeldende fra 1. januar 2020.

Administrativ struktur innebærer førende prinsipper for organisering, organisasjonsmodell og administrativ organisering. I beslutningsgrunnlaget for sammenslåingen, oppsummeres prosessen og vurderingene for valgt administrativ struktur. Etter utredning av ulike modeller og målt opp mot de førende prinsippene, ble matriseorganisering vurdert som mest formålstjenlig modell for Agder fylkeskommune. Den administrative organiseringen ble så tilpasset valgt organisering og det ble opprettet åtte hjemmehavner bestående av fire tjenesteområder og fire gjennomgående funksjoner.



Figur 1 Matrise - Administrativ organisering for Agder fylkeskommune (Agder fylkekommune, 2024)

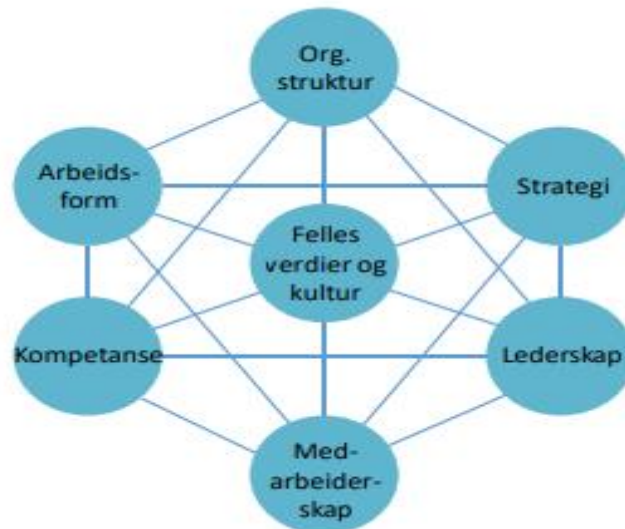
De fire gjennomgående funksjonene løftes i denne modellen frem som egne enheter som skal styrke og bygge opp under samarbeid på tvers av de fire tjenesteområdene. Modellen fremheves også som svært positiv for å utnytte den samlede kompetansen i fylkeskommunen.

#### 2.1.1.1 Tjenesteområde for utdanning

Tjenesteområdet utdanning ledes av utdanningsdirektøren og består av fem avdelinger plassert i fylkesadministrasjonen. De fem avdelingene er Fag- og yrkesopplæring, inntak og elevtjenester, opplæring og karriereveiledning, strategi og skoleutvikling og pedagogisk-psykologisk tjeneste. Ut over eget ansvarsområde jobber alle avdelinger på tvers av fagområder innad i utdanningsavdelingen, sammen med andre tjenesteområder og funksjoner internt i fylkesadministrasjonen, og ut mot eksterne samarbeidspartnere. De ulike avdelingene har også tett samarbeid med de 18 videregående skolene, SMI skolene og fagskolen i Agder i sitt arbeid. Skolene er selvstendige virksomheter med rektorer som øverste leder. Alle skolene har egne avdelingsledere, der noen er tilknyttet programområder eller fagområder, mens andre er tilknyttet driftsoppgaver. Samlet utgjør disse skolenes lederteam. Skolene varierer i størrelse og program- og fagtilbud, og har derfor noe ulik intern organisering. Den minste skolen har kun en avdelingsleder, mens den største har 18 avdelingsledere i tillegg til rektor.

#### 2.1.2. Organisasjonsutvikling

Beslutningsgrunnlaget for administrativ struktur for Agder fylkeskommune omtaler McKinseys 7-S modell. Denne illustrerer 7 elementer i en organisasjon som gjensidig påvirker hverandre. I lys av de førende prinsippene, legges denne modellens elementer til grunn for organisasjonsutviklingen i Agder fylkeskommune.



Figur 2- McKinseys 7-S modell (Agder fylkeskommune, 2018)

### 2.1.2.1 Organisasjonspolitik Agder fylkeskommune

I Agder fylkeskommune sin organisasjonspolitik beskrives de førende prinsippene, tillitsbasert medarbeiderskap og mestringsorientert lederskap som grunnlag for å løse samfunnsoppdraget vårt. Innovasjon og utvikling gis en viktig rolle og det vises blant annet til at fokus på kultur for innovasjon i innovasjonsmeldingen (Meld. St. 30, 2019–2020), samsvarer godt med vår organisasjonspolitik.

*«Våre ni førende prinsipper definerer hvordan vi må være for å løse samfunnsoppdraget. Prinsippene skal reflekteres i fylkeskommunens holdninger og handlinger, samt måten vi organiserer arbeidet på i fylkeskommunen»  
(Agder fylkeskommune, 2021)*

I Agder fylkeskommunes oppsummering av organisasjonspolitikken, vises det til tillitsbasert medarbeiderskap gjennom delingskultur, trygghet, selvstendighet, lojalitet og tilbakemeldinger som grunnlag for tillitsbasert medarbeiderskap. Mestringsorientert ledelse understøttes av at ledere gir:

- Retning gjennom roller, krav og mål - hvor skal vi?
  - Mening ved å motivere - hvorfor skal vi dit?
- Individuell oppmerksomhet og støtte - hva skal til for å lykkes?  
(Agder fylkeskommune, 2021)

### 2.1.3. Rekrutteringsprosess i Agder fylkeskommune

Hva kjennetegner Agder Fylkeskommunes rekrutteringsprosess med mål om å sette sammen effektive og suksessfulle ledergrupper?

HR-feltet i Agder fylkeskommune ligger under funksjonsområdet for Innovasjon og organisasjonsutvikling og er dermed en fellesfunksjon for alle tjenesteområdene. I valg av matrise som organisasjonsform var utnytting av fylkeskommunens samlede kompetanse, på tvers av tjenesteområder, en avgjørende faktor. HR-feltet sin spesialkompetanse i rekrutteringsprosesser, skal bidra til at organisasjonen vår foretar strategiske valg for å kartlegge, avdekke og fylle kompetansebehov som oppstår innen

de ulike tjenesteområdene. For utdanningsfeltet gjelder dette både i fylkesadministrasjonen og ute på de enkelte videregående skolene.

### 2.1.3.1. HR-områdets virkemidler i rekrutteringsprosesser

HR-avdelingen har ulike interne kanaler for opplæring, veiledning og spredning av informasjon tilknyttet rekrutteringsarbeidet.

På AGDA, fylkeskommunens eget intranettside, gis det innledende informasjon om rekrutteringsarbeidet. Her beskrives HR-avdelingens rolle og grad av støtte i de ulike trinnene i rekrutteringsprosessen. Videre leder denne kanalen til linker for retningslinjer, prosessbeskrivelser, veiledninger og opplæringsmaterieil for rekrutteringsarbeidet. Bistand fra eksterne rekrutteringsaktører formidles også gjennom HR-avdelingen.

#### Rekruttering

*«Avdeling for HR ønsker å legge til rette for systematiske rekrutteringsprosesser. Tjenesteansvarlige bistår i lederrekrutteringer hos fylkesadministrasjonen og ved de øvrige virksomhetene. For øvrige rekrutteringsprosesser gir vi veiledning/rådgivning.»*

(AGDA, 2024)

Av dette ser vi at det er et brudd mellom HR-avdelingens medvirkning i rekruttering av rektorer og rekruttering av øvrige skoleledere ute i de videregående skolene. HR-avdelingen bistår gjennom hele prosessen i rektorrekruttering, men tilbyr kun veiledning ved rekruttering av avdelingsledere. Tilgjengelig materieil er likt for alle i organisasjonen.

*«En rekruttering består av flere trinn eller faser som utføres etter hverandre. Vi har inndelt rekrutteringsprosessen i åtte trinn og gitt en beskrivelse av oppgavene innenfor hvert trinn.»*

(AGDA, 2024)

#### REKRUTTERINGSPROSESSENS ÅTTE TRINN



Figur 3 - Rekrutteringsprosess for Agder fylkeskommune (AGDA, 2024)

Beskrivelsen av de åtte trinnene ligger med link på fra hovedsiden om rekruttering. Aktuelle maler, lovhenvisninger, sjekklister o.l. relatert til de ulike trinnene er lagt til hver beskrivelse. Vedlegg som viser disse beskrivelsene ligger vedlagt <sup>1</sup>.

Ut over prosessbeskrivelsen, er det i egen opplæringsportal på AGDA, et årshjul for lederopplæring. I dette inngår rekruttering som fast tema hver vår. Fylkeskommunen har også egen teamskanal for ansettelsesprosesser, hvor aktuell informasjon fortløpende deles med alle ledere.

<sup>1</sup> Se vedlegg 3 – Rekrutteringsprosessen

### 3.0 Teoretisk grunnlag<sup>2</sup>

Opgaven handler om rekruttering av avdelingsledere i videregående skole i Agder fylkeskommune. Ved fylkessammenslåingen har Agder fylkeskommune, som omtalt i kap.2., utarbeidet matriseorganisering og en ny organisasjonspolitikk. Det er også utarbeidet en rekrutteringsprosess, basert på forskningsbasert rammeverk for strategisk kompetanseledelse i organisasjoner. Med dette utgangspunktet har vi innledningsvis valgt å bruke teori knyttet opp mot strategisk kompetanseledelse og HR-strategier. Strategisk kompetanseledelse innebærer en målrettet og helhetlig satsing på kompetanse for å øke en organisasjons måloppnåelse og verdiskapning (Linda Lai, 2021). Strategisk HR representerer to hovedperspektiver. HR som bidrag til organisatorisk måloppnåelse og samsvar mellom organisasjonsstrategi og dens HR aktiviteter (Kuvaas og Dysvik, 2020).

I tillegg til valg av teori knyttet opp mot strategisk HR og kompetanseledelse, velger vi teoretisk å forankre denne forskningen i organisasjonsteori, her med utgangspunkt i Bolman & Deals fire fortolkningsrammer, som forklarer viktige trekk ved en organisasjon.

Den strukturelle rammen, HR-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen er ulike fortolkningsrammer som hjelper leder og ansatte til å forstå sin organisasjon. Rektorenes ledelseskompentanse og ledelsesadferd kan forstås innenfor et sett av føringer ut fra disse fire perspektivene, de ville kunne opptre i ulike kombinasjoner og på ulik måte. En organisasjon kan inneholde elementer av alle de fire fortolkningsrammene, men en eller flere kan fremstå som dominante (Bolman & Deal, 2018).

Ulike trekk i en organisasjon kan være avgjørende for de valg som eventuelt kan ligge til grunn for å velge å bruke, eller velge bort Agder fylkeskommune sin rekrutteringsprosess. En prosess som er utarbeidet for å sikre riktig kompetanse inn i ulike stillinger i Agder fylkeskommune.

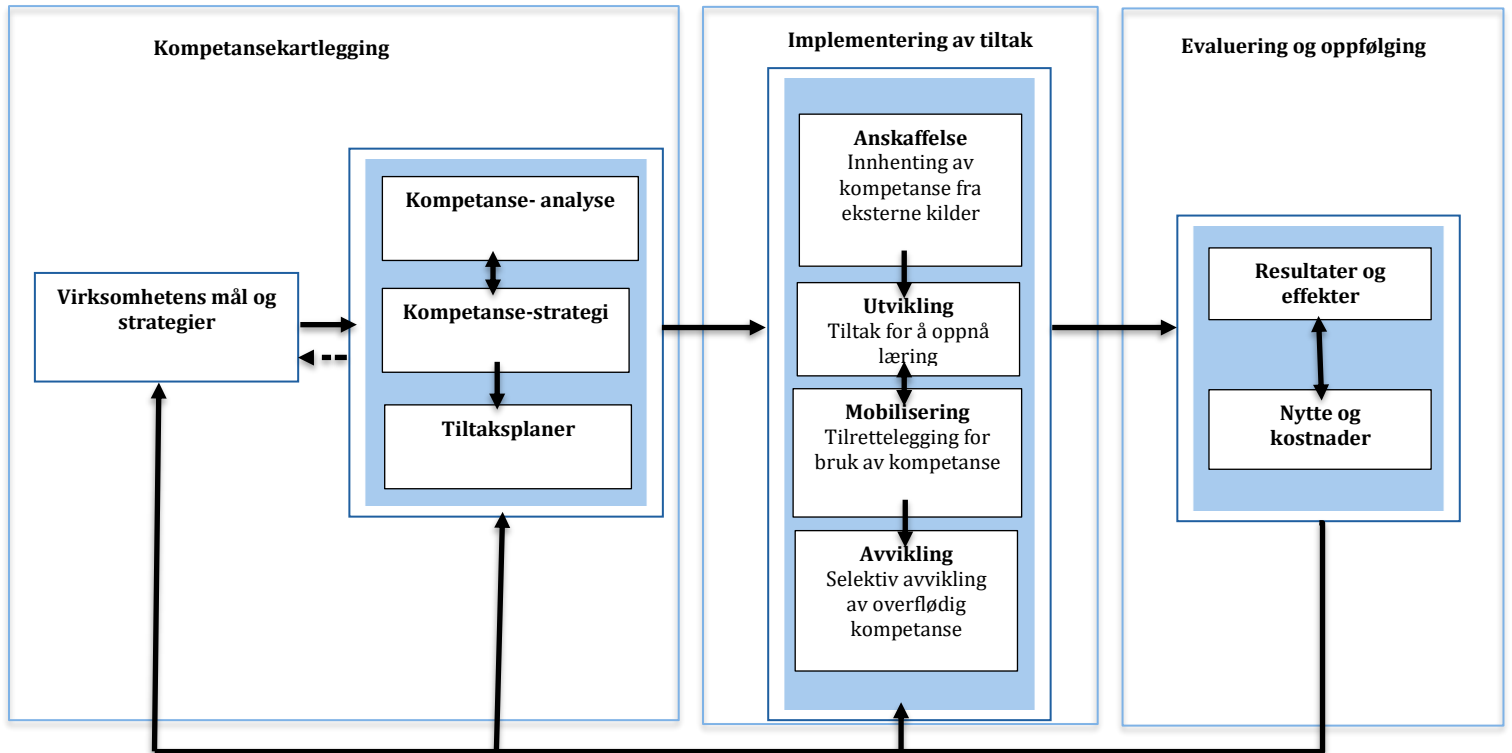
#### 3.1 Teoretisk forankring av den avhengige variabelen

I dette avsnittet vil vi belyse den avhengige variabelen, også kalt virkningsvariabelen. Verdien av denne variabelen påvirkes av den uavhengige årsaks-variabelen som vi vil omtale i kap. 3.2 (Jacobsen, 2022). Den avhengige variabelen skal gi oss et teoretisk grunnlag for strategisk rekrutteringsarbeid og hvilken betydning dette har for å sikre relevant kompetanse i organisasjonen.

Linda Lai presenterer strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess bestående av aktivitetene planlegging, gjennomføring og tiltak. Sammenhengen mellom disse beskrives i denne modellen.

---

<sup>2</sup> I arbeid med teoretisk grunnlag, ble vi i veiledning bedt om å redusere og spisse egenprodusert tekst. I den forbindelse har vi i deler av dette kapitlet (kap. 3) brukt Chat.GPT som et verktøy. Vi har ikke brukt ChatGPT som kilde. Vi har ikke benyttet direkte tekst fra Chat GPT, kun til forslag som vi selv har vurdert og videre bearbeidet.



Figur 4 - Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Linda Lai, 2021 s. 15)

I det følgende vil vi definere kompetanse og se på sammenhengen mellom virksomheters strategiske mål og ulike HR og kompetansestrategier, tiltak, virkning og betydning for virksomheters resultater. Avslutningsvis vil vi gi en nærmere beskrivelse av aktivitetene direkte tilknyttet rekrutteringsprosessen.

### 3.1.1 Hva er kompetanse

Kompetansebegrepet er omfattende, og har vært definert på mange forskjellige måter. Kompetanse kan være uformell, formell, individuell og kollektiv (NOU 2018:2, s. 14).

Linda Lai, professor i organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI, beskriver kompetanse som et komplekst fenomen, både som begrep og ressurs. Denne kompleksiteten gjør det viktig å utvikle metakompetanse, det vil si kompetanse om kompetanse, for å lykkes med arbeidet med målrettet satsing på kompetanse (Lai, 2021).

Begrepet kompetanse stammer fra den latinske termen, *competentia*, som viser til å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver eller oppnå ønskede resultater.

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.»

(Lai, 2021, s. 44)



Vi ser her fire viktige temaer, ferdigheter, motivasjon, kunnskaper og holdninger, som utgjør viktige forutsetninger for kvalitet for å nå definerte krav og mål. Disse er også helt nødvendige for å implementere innovasjoner, - her på individnivå.

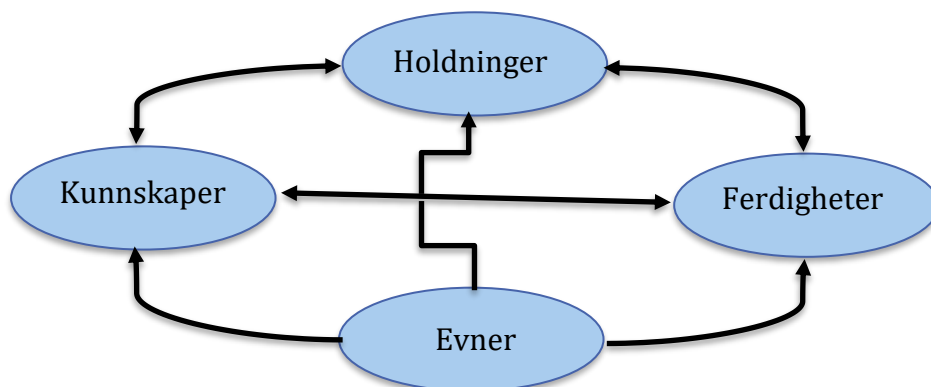
Roland, Hye og Øgård, 2023. belyser disse elementene, kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger relatert til å bygge kapasitet på organisasjons og samfunnsnivå på denne måten:

*«Ferdigheter, motivasjon, kunnskap og holdninger som er nødvendige for å implementere innovasjoner, noe som eksisterer på individuelt nivå og på organisasjons - og samfunnsnivå»  
(Wandersmann et al., 2006 forf.overs. i Roland, Hye og Øgård, s. 21)*

Kapasitetsbygging vil kunne bidra til å sikre og styrke implementering av ny rekrutteringsmodell, der kapasitet er en kvalitet som er relatert til individ og organisasjoner, som gjør det mulig å systematisk lære og anvende læring i nye situasjoner mot felles mål, selv om konteksten rundt endrer seg (Roland, Hye og Øgård, 2023)

Essensen i Linda Lai sine momenter, kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, er forankret hos enkeltindivider. I denne teorien er målet å fokusere på enkeltindividet, se på hvordan den kompetansen en kandidat besitter, strategisk undersøkes og benyttes inn på best mulig måte for å dekke behov i de ulike organisasjonene, her videregående skoler, med mål om å nå nye mål og resultater.

I mange sammenhenger defineres ikke de innholdsmessige komponentene i kompetansebegrepet tydelig, men ifølge Lai, er de fleste enige om at kunnskaper, ferdigheter og evner utgjør *kjernekomponenter* i kompetanse på individnivå, og at det i forbindelse med strategisk kompetanseledelse er avgjørende å vurdere alle de ulike kompetansekompomentene når man skal analysere kompetansekrav, kompetansebehov og planlegge konkrete tiltak (Lai, 2021).



Figur 5 - Sammenhengen mellom ulike kompetanskomponenter (Lai, 2021 s.51)

Lai beskriver **kunnskapskomponenten** i kompetanse som en persons data- eller informasjonsbase. Kunnskap viser til det en «vet», aller helst til det man «tror man vet». Videre kan kunnskap deles inn i flere klasser;

En viktig egenskap ved kunnskap, er at den ikke alltid er bevisst og eksplisitt, slik at den er lett å sette ord på (Lai, 2021). Jacobsen & Thorsvik beskriver taus kunnskap som erfaringer den enkelte har utviklet over tid, ting som man vet fungerer, men som man har vanskelig for å sette ord på (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.349). Kosmo gjengir også taus kunnskap fra Jacobsen & Thorsvik, 2013, slik.

*«Taus kunnskap kan, dersom den er riktig og kan utnyttes, gi virksomheten et konkurransefortrinn. Det blir dermed viktig ved ansettelser å identifisere den tause kunnskapen, slik at den kan utnyttes til beste for både virksomheten og den enkelte ansatte»*

*(Kosmo, 2017, s.7)*

Linda Lai, viser til en rekke studier som peker på sterk sammenheng mellom taus kunnskap og ytelse på både individ og organisasjonsnivå, samt at det er viktig å være oppmerksom på at det ikke bare er kunnskap som kan være taus, men også andre kompetansefaktorer som ferdigheter, evner og holdninger (Lai, 2021).

Komponenten **ferdigheter** defineres som evnen til å utføre komplekse adferdsmønstre som har til hensikt å nå definerte mål.

*«Ferdigheter er evnen til å bruke kunnskapen til å fungere eller til å skje»*

*(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 341)*

Ferdigheter er knyttet til konkret, praktisk handling og blir derfor enklere å observere og måle enn kunnskaper, evner og holdninger – som eksempelvis kan være knyttet til å analysere behov, tolke og vurdere situasjoner og behandle saker.

Lai understreker spesielt hvor stor betydning ferdigheter har i kompetansearbeid, der ferdigheter gir seg utslag i konkret adferd, som igjen i størst mulig grad bør bidra til måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2021).

En viktig del av en persons **evner** er den grunnleggende personligheten, som er mønstre i tanker, følelser og adferd som er stabile over tid. Evner er den komponenten i kompetanse som er mest stabil, og i og med er at de er stabile trekk, kan de heller ikke i stor grad påvirkes av de andre kompetansekomponentene.

*«Evnekomponenten reflekterer det han eller hun har av relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker mulighetene til å utføre oppgaver («abilities»), og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger («aptitudes/fitness»)».*

*(Lai, 2021, s. 48)*

I strategisk kompetanseledelse, vil det være essensielt og en sentral utfordring å la en kandidat i en rekrutteringsprosess, bli kartlagt, slik at en potensiell ny leder kan få de beste forutsetningene for å utnytte sine evner og utvikle seg der man har best forutsetninger.



Evner kan ha mange ulike karakterer. I den såkalte 5-faktormodellen, en personlighetstest, utarbeidet på bakgrunn av ulike teorier knyttet til personlighet, inngår frem trekk: Omgjengelighet, ekstroversjon, åpenhet for nye erfaringer, emosjonell stabilitet og planmessighet. Evner kan være av mange ulike karakterer og kommer til uttrykk gjennom våre behov og hva vi er motivert for (Lai, 2021).

**Holdninger** utgjør en sentral kompetansekomponeent, som man bør legge stor vekt på i forbindelse med både anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse.

*«Holdninger kan være helt avgjørende om en medarbeider er kompetent eller ikke».*

*(Lai, 2021, s. 50)*

Holdninger er i sosialpsykologien en betegnelse for en tendens til

*«å tenke, føle og handle positivt eller negativt overfor noe, som bestemte objekter, mennesker, ideer, verdier m.m.»*

*(Svartdal, 2020, snl.no)*

En type holdning kan være selvreflekterende holdninger, der man er i stand til å reflektere over syn på seg selv og eget potensiale. Holdninger kan handle om konkrete oppgaver, kolleger, produkter, selve organisasjonen, der en selvreflekterende holdning kan øke bevissthet, fleksibilitet og tilpasninger der det er behov for det. Holdningskompetansen handler i stor grad om tro en person har på egen mestring, og hvilken motivasjon og vilje en person har for å bruke egen kompetanse.

**Kjernekompetanse** er et begrep Linda Lai vektlegger, når strategi skal kobles med kompetanse. Hun viser til Prahalad og Hamel (1990) sin definisjon av kjernekompetanse, som den kompetansen som skal sikre langsiktige, konkurransemessige fordeler og overlevelse for organisasjoner.

Kjernekompetanse er noe annet enn basiskompetanse eller kritisk kompetanse, og må tilfredsstillende følgende kriterier. Den må:

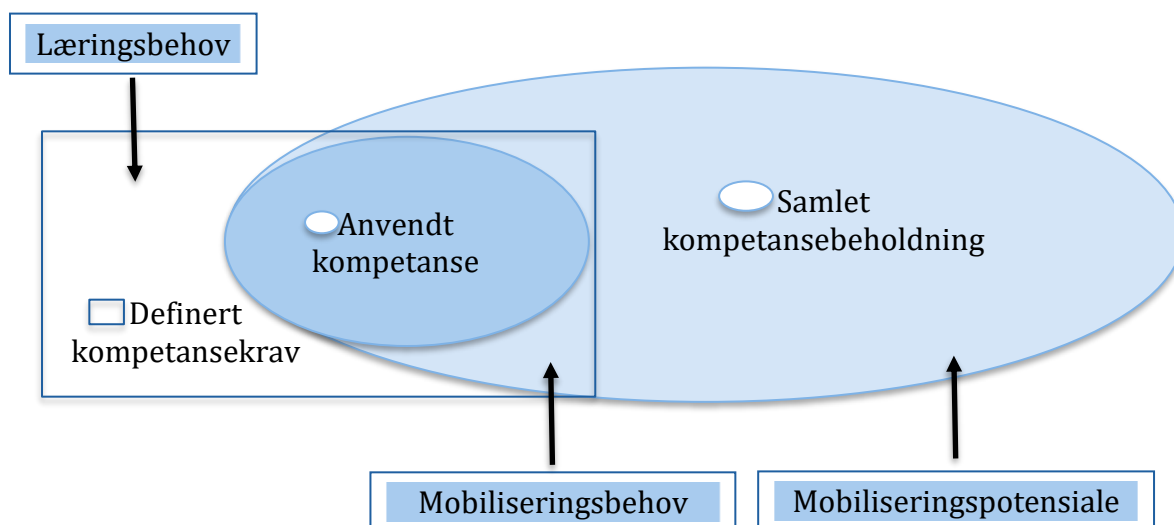
- Være unik og vanskelig å kopiere av andre
- Være nyttig og verdifull for kunder eller brukere
- Ha verdi på tvers av tjenestoområder

*(Lai, 2021, s. 34)*

Kjernekompetansen kan være spesifikk eller en kombinasjon av ulike typer kompetanser, hvor en kombinasjon av ulike typer, er en styrke i forhold til de nevnte kriterier.

For å koble organisasjonens overordnede mål og strategi til kompetansestrategi og tiltak, er det behov for en grundig kompetanseanalyse. Denne består av ulike trinn, der første steg er kravanalyse. Her kartlegges hvilke kompetansebehov organisasjonen har. Neste steg i analysen er kompetansekapitalanalysen, som beskriver hvor godt medarbeiderne i organisasjonen dekker de beskrevne kompetansekrav. Når dette er kartlagt, blir gapet mellom krav og kompetansekapital synliggjort. For å dekke dette

gapet, gjøres så en behovsanalyse. Forholdet mellom disse beskriver Lai ved denne figuren.



Figur 6 - Sentrale elementer i kompetanseanalysen (Lai, 2021 s.67)

Mobiliseringspotensialet er gapet mellom den samlede kompetansebeholdningen og den anvendte kompetansen. Mobiliseringsbehovet er en del av dette potensialet avgrenset av det definerte kompetansekravet. Den delen av det definerte kompetansekravet som ikke faller innenfor den samlede kompetansebeholdningen, utløser et læringsbehov. Dette læringsbehovet tilsvarer det utviklingsbehovet og/eller anskaffelsesbehovet organisasjonen har i forhold til det definerte kompetansekravet.

### 3.1.2. HR-strategi, kompetansestrategi og organisasjoners effektivitet

Kuvås og Dysvik (2020) peker på HRs rolle i å utvikle medarbeidere og lederes kompetanse på en måte som både gagnar dem selv og organisasjonen. De beskriver de to hovedmodellene, forpliktelsesbasert HR og kontrollorientert HR, og vurderer effektiviteten av disse.

Forpliktelsesbasert HR prioriterer jobbsikkerhet, langsiktige ansettelsesforhold, og gode interne karrieremuligheter. Rekrutteringen er svært selektiv, med fokus på holdning og væremåte. Det legges stor vekt på omfattende trening og utvikling for alle medarbeidere, og lønn inkluderer både konkurransedyktig fastlønn og kollektiv prestasjonsbasert belønning, med små statusforskjeller. Organisasjonen har et langsiktig verdiskapningsfokus og retter oppmerksomheten mot mange ulike interessegrupper.

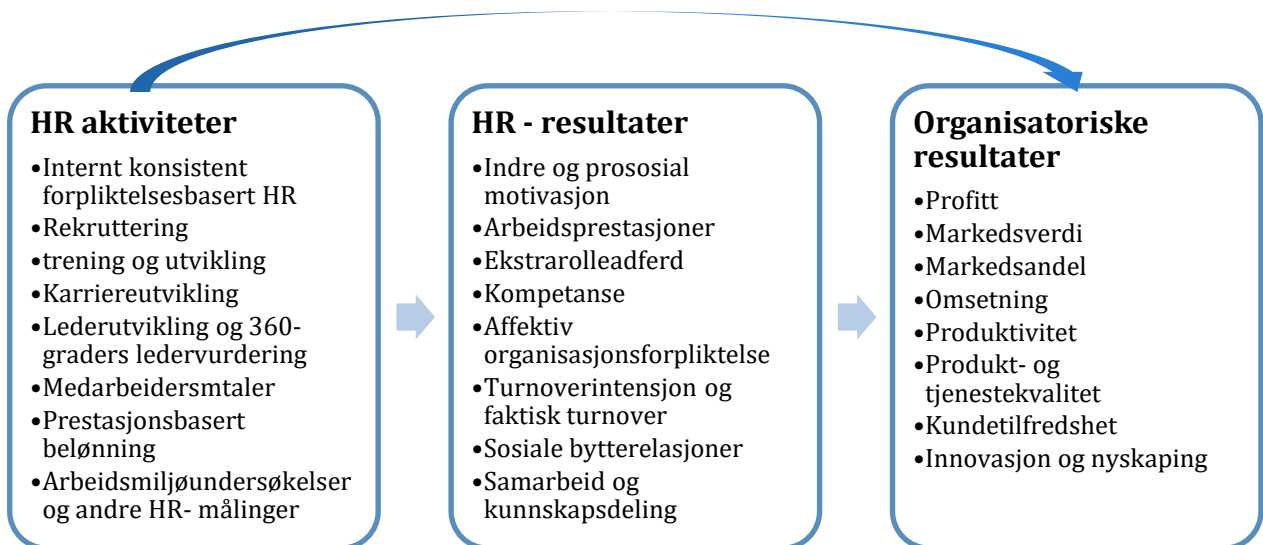
Kontrollorientert HR kjennetegnes av outsourcing, omfattende bruk av innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter. Fokuset er på de med sterke tekniske ferdigheter og/eller imponerende eksamenspapirer, med strategier som involverer anskaffelse av de beste "talentene" og satsing på toppmedarbeidere. HR-funksjonen er administrativ og rettet mot informasjonsinnsamling for beslutninger om lønn, forfremmelse, og lignende. Lønnsystemet er preget av høy individuell prestasjonsbasert belønning, med store lønns- og statusforskjeller. Verdiskapningen har et korttidsperspektiv, og eierne utgjør den primære interessegruppen (Kuvås og Dysvik, 2020, s. 23).

Mange ytre faktorer kan påvirke grad av effektivitet ved de ulike modellene, men bred forskning i ulike kontekster, viser at aktiviteter tilknyttet forpliktelsesbasert HR har mest positiv relevans til organisatorisk effektivitet. Disse har også gjensidig påvirkning på hverandre. Studier av relasjonen mellom strategi og forpliktelsesbasert HR på makronivå, viser at forpliktelsesbasert HR er effektivt på tvers av ulike strategier og at en kobling mellom disse, kan forsterke effektiviteten. Videre vises det til to perspektiver på strategisk HR.

*«HR som bidrar til organisatorisk måloppnåelse og HR med samsvar mellom organisasjonens strategi og egenskaper og dens HR-aktiviteter.»*  
(Kuvås og Dysvik, 2020, s. 33)

Grad av kobling mellom HR-funksjonen og organisasjonens strategi angir ulike nivåer av strategisk HR. Videre kobles ulike HR-strategier opp mot humankapitalens ulikheter.

Studier viser ingen klare HR-strategier som bedre eller dårligere enn andre, det påpekes likevel at internt konsistente HR-aktiviteter styrker organisasjonens effektivitet gjennom økt motivasjon, innsats og kvalitet fra organisasjonens medarbeidere. Vilkår for økt organisatorisk effektivitet, er ikke HR-strategien eller -aktivitetene i seg selv. Ledere må, på mikronivå, påvirker organisasjonen gjennom HR-aktiviteter som bidrar til å fremskaffe menneskelige ressurser som innehar de riktige kunnskaper, ferdigheter, holdninger, motivasjon og adferd. Kuvås og Dysvik (2020) fremstiller disse sammenhengene i følgende figur.



Figur 7 - Sammenhenger mellom HR-aktiviteter, HR-resultater og organisatoriske resultater (Kuvås og Dysvik 2020 s. 31)

For å sikre internt konsistent HR-aktivitet i en organisasjon, ikke bare i teori men også i praksis, så kreves større profesjonalitet. Noen må også ha et eksplisitt ansvar for å følge opp dette i organisasjonen (Kuvås og Dysvik, 2020).

Linda Lai definerer kompetansestrategi slik:

*«En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak*

*for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse.»*  
(Lai, 2020 s.31)

I likhet med Kuvås og Dysvik omtaler også Linda Lai (2021) profesjonaliseringen av det kompetansestrategiske området. Hun problematiserer ansvarsfordelingen og en svekkelse av forankringen, ved at HR-funksjonen i for stor grad er delegert hele ansvaret for det strategiske kompetanseområdet. Hun fremhever betydningen av en hensiktsmessig fordeling av dette ansvaret mellom HR og de ulike ledernivåene i organisasjonen.

Videre omtaler hun HR-funksjonens betydning i utvikling av kompetansestrategien, og hvordan kompetanseanalyser i den forbindelse, også må sees i sammenheng med virksomhetsstrategien. HR-funksjonens rolle må sees som en reell strategisk partner, i utviklingen av virksomhetens overordnede strategier.

Når ulike kompetansestrategier skal vurderes, er det vanskelig å gi en fasit for hvordan disse skal kategoriseres. Linda Lai (2021), bygger videre kategorier presentert av Dyer og Holding, og legger følgende tre kompetansestrategier, tilføring, investering og involvering, til grunn for sin sammenfatning av hovedtrekk og kobling av disse med generiske strategier og tiltaksformer for kompetanseledelse. Sammenhengene beskrives i tabellen under.

Tiltaksområder	Kompetansestrategier		
	Tilføring	Investering	Involvering
<b>Anskaffelse</b>	Skaffe arbeidskraft med klart definerte eller lave kompetansekrav	Tiltrekke og velge ut medarbeidere basert på høye og/eller differensierte kompetansekrav	Tiltrekke medarbeidere med høy kompetanse og/eller bredt kompetansepotensiale
<b>Utvikling</b>	Oppgave- og stillingsbasert kompetanseutvikling	Omfattende, kontinuerlig kompetanseutvikling ved systematiske tiltak	Kontinuerlig kompetanseutvikling med vekt på uformell læring
<b>Mobilisering</b>	Utnytte kompetanse ut fra snevert definerte oppgaver og vekt på produktivitet	Benytte kompetanse innenfor bredt definerte oppgaver, med vekt på høy ytelse, initiativ og effektivitet	Optimale betingelser for å bruke kompetanse og forsterke læring - høyinvolveringskultur
<b>Avvikling</b>	Nedbemanning ut fra kostnader	Selektiv avvikling av kompetanse som ikke lenger er anvendbar	Avvikling er lite aktuelt
<b>Strategisk fokus:</b>	Kostnader	Kvalitet	Innovasjon

Tabell 1 - Hovedkategorier av kompetansestrategier (Lai, 2021 s. 42)

### 3.1.3. Kompetanseanskaffelse ved rekruttering

Som vist i figur om kompetanseanalyse i kap. 3.1.1., legger denne grunnlag for å avdekke mobiliserings- og læringsbehovet i organisasjonen. Når mobiliserings- og læringskapasiteten er kartlagt, og det fremdeles er et udekket behov for kompetanse, kan det utløse et behov for anskaffelse av nødvendig kompetanse eksternt.

Når nye skoleledere skal rekrutteres, er dette som oftest med bakgrunn i nyopprettede stillinger eller erstatning av skoleledere som har sluttet. For å rekruttere riktig kompetansen inn i disse stillingene, må det gjennomføres en rekrutteringsprosess. Linda Lai (2021) sin oversikt over hvilke deloppgaver, og tilhørende beslutninger som

prosessen krever, sammenfaller godt med prosessen i Agder fylkeskommune, som er beskrevet i kapittel 2.

Vi legger derfor denne til grunn i de teoretiske betraktningene i denne oppgaven.

Linda Lai (2021) presenterer rekrutteringsprosessen som en problemløsningsmodell i flere trinn for å sikre riktig kompetanse. Første fase er probleidentifisering, denne fasen innebærer å nøye identifisere kompetansekravene og prioritere kompetansebehovet. Dette påvirker også valg av en passende metode for jobbanalysen.

Deretter, i læringsgenereringsfasen, handler det om å tiltrekke kompetente søkere og vurdere deres kvalifikasjoner i forhold til de beskrevne behovene. Dette krever nøye utforming av annonser, valg av metoder for å vurdere søkere og gjennomføring av evalueringer på en tilfredsstillende måte.

Beslutningsfasen krever systematisering av de ulike kandidatenes kompetanse for å ta informerte beslutninger.

Til slutt, i verifikasjonsfasen, handler det om å evaluere tilpasningen mellom den nye medarbeideren og arbeidsmiljøet. Valget av metoder for oppfølging og utviklingstiltak må nøye vurderes for å sikre en effektiv integrasjon av den nye medarbeideren i organisasjonen.

(Linda Lai, 2021, s. 84).

Samlet sett består denne prosessen av flere komplekse og krevende deloppgaver. Linda Lai peker på at en slik omfattende problemløsningsoppgave lett kan påvirkes av prinsippene om bunden rasjonalitet og satisfisering. Begrensede ressurser, tidspress og kompleksitet i de vurderingene som skal gjøres, kan medføre at beslutninger i prosessen tas på mangelfullt grunnlag. Dette kan medføre «godt nok»- løsninger for å fylle en stilling på en effektiv måte. Noe som utfordrer kvaliteten i utvelgelsen.

#### *1.1.3.1. Jobbanalysen*

Jobbanalysen er en omfattende prosess som involverer ulike komponenter for å gi et helhetlig bilde av arbeidsoppgavene og kravene i en organisasjon. Første komponent er overordnet analyse. Denne inkluderer vurderinger av organisasjonens overordnede mål, strategier, stabilitets- og endringsprosesser samt markedsforhold. Den andre komponenten, oppgavespesifikk analyse, krever en grundig gjennomgang av kompetansekravene i den aktuelle stillingen. Linda Lai (2021) nevner her eksempler som informasjonsomsetning, fysiske og psykiske egenskaper, kunnskaper og utdanning. Rolleanalysen, som er den tredje komponenten i jobbanalysen, legger vekt på interaksjonen mellom kollegaers forventninger, egne forventninger, arbeidsoppgaver og statusbetingelser. Denne analysen gir et mer nyansert bilde av hvordan ansatte passer inn i organisasjonen, samarbeider med andre, og hvordan deres personlige egenskaper kan bidra til en positiv arbeidskultur.

Lai viser til Tett og Burnett (2003), og understreker viktigheten av å vurdere kontekstuelle faktorer, som situasjonsstyrke og trekkaktivering som del av jobbanalysen, for å forstå hvordan personlighetstrekk påvirker jobbprestasjoner (Lai 2021, s. 86). Dette perspektivet gir innsikt i relasjonen mellom personlighet og

jobbprestasjoner på den ene siden og de spesifikke egenskapene ved arbeidsmiljøet og jobboppgavene på den andre.

### 1.1.3.2. *Utvalgsmetoder*

Neste steg i prosessen er valg av relevante utvalgsmetoder. Valg av utvalgsmetoder må nøye vurderes i lys av stillingens særtrekk, for å sikre at disse metodene effektivt adresserer de identifiserte kravene i jobbanalysen. Linda Lai (2021) presenterer de viktigste metodene, hvordan de kan benyttes på en hensiktsmessig måte, konsekvenser ved feil bruk og en vurdering av kvaliteten på de ulike metodene på denne måten.

Vurderingssenter og jobbutsnitt er begge metoder der kandidatene skal utføre aktuelle jobbsituasjoner. Deres utførelse observeres eller gjennomgås og kan gi god innsikt i hva som kan forventes av den enkelte jobbsøker, direkte relatert til utførelse av konkrete arbeidsoppgaver.

For å undersøke kandidatenes bakgrunn, kan analyse, nyansering og validering av fakta gjennom biodata, håndskriftanalyse og referansesjekk være aktuelle metoder. Dette innebærer objektive bakgrunnsanalyser, ved gjennomgang av arkivdata eller fremskaffet av spørreundersøkelser. Ved referansesjekk, fremskaffes mer subjektive data, som kan være farget av at jobbsøkeren selv har oppnevnt aktuelle referanser. Disse kan likevel bidra til å bekrefte eller avkrefte antagelser eller spørsmål som har dukket opp i anvendelse av andre metoder.

Intervju er en kjent og mye brukt metode i rekruttering. Også i Agder fylkeskommune sin rekrutteringsprosess, er dette en av de metodene som fremheves som aktuell. Tilnærmingen til intervju, deler Linda Lai opp i følgende tre kategorier:

#### ***Ustrukturert intervju***

*«Den som skal utføre intervjuet, har notert noen stikkord for de egenskaper man er på utkikk etter hos jobbsøkeren (...) samtalen kan delvis gå i sitt eget spor»*

#### ***Strukturert intervju***

*«Man planlegger på forhånd nøye hvilke spørsmål som skal stilles til søkerne, og alle søkerne får sammenfallende intervju spørsmål»*

#### ***Situasjonelt intervju***

*«Intervjueren bruker detaljerte situasjonsbeskrivelser som grunnlag for å stille intervju spørsmål som er planlagt på forhånd»*

*(Lai, 2021, s. 89)*

Valg av intervjukategori bør gjenspeile resultatene som er fremkommet i jobbanalysen. Et ustrukturert intervju vil kunne gi en dypere og bedre innsikt i jobbsøkerens erfaring, personlighet, evne til å opprette kontakt og å uttrykke seg på selvstendig grunnlag, enn et mer strukturert intervju kan gi. Dersom behovene er klart definerte, vil et strukturert eller situasjonelt intervju lettere skille de ulike jobbsøkerne fra hverandre, da disse setter likere rammer rundt hver av jobbsøkerne i intervjusituasjonen, enn det et ustrukturert intervju gjør.

Interessemålinger og evne- og personlighetstester kan benyttes for å gi objektive og sammenlignbare data mellom de ulike jobbsøkerne. Disse kan måle motivasjon,



kognitive evner, læringspotensialet, personlighetstrekk og tilpasning til den aktuelle organisasjonens kultur.

Det er også gjennomført ulike studier som vurderer de ulike metodenes treffsikkerhet for riktig valg av kandidater. Det er derfor, i tillegg til tilpasning til situasjon og krav i stillingen, også av betydning å stille spørsmål ved holdbarheten til de ulike metodene. I sin oppsummering, legger Linda Lai (2021) vekt på at de mest utbredte metodene som ustrukturerte intervjuer og ulike tester, viser seg å ha lavere treffsikkerhet enn andre metoder. En forbedring kan i denne sammenhengen være å strukturere intervjuet i tråd med kravene fremkommet i jobbanalysen, og vurdere aktuelle tester med et kritisk blikk. Det kommer også frem at en kombinasjon av flere metoder kan styrke treffsikkerheten ved utvelgelser.

Rekrutteringsprosessen er kompleks og krever høy kompetanse hos den eller de som skal ansette. For å sikre en prosess, der gunstige utvelgelsesmetoder og kvalitetskriterier legges til grunn, kan det være behov for en forbedring av en organisasjons rekrutteringsprosedyrer. Dette kan være ressurskrevende på flere områder og det er derfor gjort utallige studier for å kartlegge forholdet mellom kost nytte av slike forbedringer, opp mot betydningen det har å få rekruttert den riktige kompetansen, som virksomheten faktisk har behov for. Lai (2021) viser til at et stort flertall av disse empiriske nytte/kostnadsanalysene konkluderer med at det er økonomisk hensiktsmessig å investere i forbedring av virksomhetens rekrutteringsprosedyrer.

### 3.2 Teoretisk forankring av uavhengig variabel

Over har vi belyst det teoretiske grunnlaget for den avhengige variabelen, som beskriver hvordan organisasjoner kan gå frem i sitt rekrutteringsarbeid, for å sikre rekruttering av den riktige lederkompetansen. Videre i dette kapitlet vil vi trekke opp rammene for den uavhengige årsaks-variabelen. Med utgangspunkt i Bolman og Deal sine fortolkningsrammer, vil vi utvikle hypoteser innenfor de ulike perspektivene. Ved hjelp av disse kan vi teste ut praksis og finne forklaringer på de ulike utfordringene vi ser i rekrutteringsprosessene.

Utviklingen av større og mer komplekse organisasjoner, kompliserer lederrollen og vanskeliggjør forståelsen av den organisasjonen de leder. I flere ledelsesteorier omtales behovet for mentale modeller, kart eller fortolkningsrammer for å forstå denne kompleksiteten.

*«En god fortolkningsramme gjør det lettere å forstå hva du står overfor og i siste instans hva du kan gjøre med det... Gladwell (2005) omtaler denne prosessen i «blink», som en gave som gjør det mulig å tolke og forstå selv de minste fragmenter av virkeligheten»*  
(Bolman og Deal, 2018, s.38)

Dane og Pratt (2007), i Bolman og Deal (2018, s. 38), omtaler denne Blink prosessen gjennom fire kjennetegn. Den er ubevisst, lynrask, holistisk og utløser «affektive vurderinger». Dette gjør deg i stand til å vite hva som skjer og hva som må gjøres, med bakgrunn i et velkjent, inngrodd mentalt mønster, som ubevisst oppfatter signaler i situasjoner som oppstår.

Bolman og Deal (2018) beskriver fire perspektiver, eller fortolkningsrammer, og hvordan disse gir ulike bilder av virkeligheten. De viser også til hvordan og hvorfor ledere som mestrer å benytte flere rammer, får en bedre forståelse av helheten og økt effektivitet i organisasjonen. Med utgangspunkt i Bolman og Deal sine fortolkningsrammer, vil vi belyse grunnlaget for å forstå adferden i vår organisasjon.

For å gi et forståelsesgrunnlag for rektorers bruk, eller manglende bruk, av fylkeskommunens modell for rekruttering, vil vi omtale de fire perspektivene og belyse disse gjennom ulike hypoteser relatert til vår problemstilling.

### 3.2.1 Den strukturelle rammen

I den strukturelle rammen beskriver Bolman og Deal (2018) organisasjonen som en fabrikk, med en tydelig strategisk retning og strukturer som er tilpasset det arbeidet som skal gjøres for å nå strategiens klare mål. Sentralt i denne rammen ligger antagelsen om at rasjonalitet og fordeling av roller og ansvar, minsker påvirkning av personlige faktorer og får folk til å yte maksimalt.

«Bolman og Deal viser til følgende seks grunnantagelser under den strukturelle rammen:

- *Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål og utforme strategier med sikte på å nå disse målene*
- *Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og hensiktsmessig arbeidsdeling*
- *Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen*
- *Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring*
- *Strukturer er effektive når de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (deriblant strategi, teknologi, arbeidsstyrke og miljø)*
- *Når yteevnen svekkes av strukturelle svakheter, er botemiddelet problemløsning og omstrukturering»*

(Bolman og Deal, 2018 s. 76)

Agder Fylkeskommunes organisasjon, etter sammenslåingen, reflekterer tydelig de seks grunnantagelsene i Bolman og Deal (2018) sin strukturelle ramme. Denne rammen gir innsikt i organisasjonens natur og funksjon, og hvordan dette kan påvirke rektorers rolle i implementeringen av rekrutteringsprosessen, ved ansettelse av avdelingsledere.

Først og fremst er det sentralt for å forstå rekrutteringsprosessens rolle i relasjon til nytt Agders overordnede strategiske mål og retning. HR-avdelingen har utformet en rekrutteringsprosess basert på Linda Lai (2021) sitt rammeverk for strategisk kompetanseledelse. Denne er i tråd med valgt strategisk retning og organisasjonspolitik i Agder fylkeskommune, som er initiert av overordnet ledelse. Dette er et konkret eksempel på hvordan organisasjonens strategiske retning kan ha påvirket utviklingen av en felles rekrutteringsprosess.

Agder fylkeskommune sin organisering etter matrisemodellen gir retning for spesialisering og arbeidsdeling mellom de ulike direktørområder og nivåer i organisasjonen. Retningslinjene i rekrutteringsprosessen stiller krav til samarbeid fra



ulike enheter, inkludert rektorene. Når det gjelder rekruttering av avdelingsledere, står rektorene ansvarlige, men de kan få bistand fra HR-avdelingen. Tydelige rutiner for denne involveringen og opplæringen, vil være avgjørende for å sikre en korrekt implementering.

Videre er samordning og kontroll av betydning for at rekrutteringsprosessen skal fungere som tiltenkt. Vertikal samordning mellom overordnet ledelse og rektorer sikrer at retningslinjene og forventningene er klare. Horisontal samordning mellom skolene sikrer også en enhetlig tilnærming. Eksempler på slik samordning kan være involvering i utforming av prosesser, felles opplærings sesjoner og jevnlig oppfølgingsmøter for å sikre implementering.

Rasjonell styring innebærer at rektorene, som nøkkelpersoner i rekrutteringsprosessen, opptrer i tråd med organisasjonens overordnede mål. Dette kan inkludere klare kommunikasjonskanaler for å sikre at rektorene forstår forventningene og målene for rekrutteringsprosessen. Utydelighet her kan føre til manglende engasjement fra rektors side.

Tilpasning av strukturer til organisasjonens forhold er viktig for å sikre at rekrutteringsprosessen passer til den enkelte skolen, og den endrede konteksten etter sammenslåingen. Eksempler kan være tilpasning av prosessen for å håndtere spesifikke utfordringer knyttet til rekruttering av avdelingsledere i den nye organisasjonen.

Problemløsning og omstrukturering kan være nødvendig hvis rekrutteringsprosessen oppleves utfordrende for de som skal sette denne ut i praksis. Dette kan utløse behov for revisjon av retningslinjer, endrede opplæringstiltak for rektorer eller tilpasning av prosessen, basert på evaluering av tidligere rekrutteringsprosesser.

Disse eksemplene belyser hvordan Bolman og Deal sin strukturelle ramme påvirker rektorenes praktiske bruk av rekrutteringsprosessen. Når man ser på hvordan organisasjonen opererer i tråd med disse antagelsene, blir det tydeligere hvordan rekrutteringsprosessen blir implementert eller ikke implementert ved ansettelse av avdelingsledere i de videregående skolene i Agder. Dette gir en dypere forståelse av de organisatoriske dynamikkene og utfordringene knyttet til rekruttering i en ny kontekst.

Når vi ser på de konkrete eksemplene og refleksjonene over de seks grunnantagelsene, kan vi knytte dette opp mot noen hypoteser. Disse vil belyse konkrete utfordringer, ved rekrutteringspraksisen, i lys av den strukturelle rammen.

---

*Grunnen til at Agder fylkeskommunes rekrutteringsverktøy ikke anvendes skyldes at den strategiske toppledelsen ikke signaliserer tydelige forventninger, heller ikke støtte i denne prosessen.*

*Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke anvendes henger sammen med utfordringer og omfanget av prosesser knyttet til rekrutteringsverktøyet.*

*Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke benyttes på avdelingsledernivå, er at skolene i liten grad får kompensert for tids og annen ressursbruk knyttet til bruk av omfattende rekrutteringsprosess.*

---

### 3.2.2 HR-Rammen

For å forstå dynamikken, få *“innsikt i og forståelse av det symbiotiske forholdet mellom enkeltmennesker og organisasjonen”*, (Bolman og Deal, 2018, s. 152) blir HR-rammen sentral opp mot tema rekruttering av skoleledere i videregående skole.

HR-rammen tar hensyn til menneskelige behov, følelser, fordommer, talenter og begrensninger. HR-rammen ser på organisasjonen som en familie, der enkeltmennesket og organisasjoner trenger hverandre, er tilpasset hverandre på en måte som er til gagn for begge parter.

*“HR-perspektivet bygger på visse grunnantakelser som belyser dette forholdet:*

- *Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov - ikke omvendt*
- *Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter, men mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og fremtidsutsikter.*
- *Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge parter lide under det. Den enkelte blir utnyttet eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen - eller det går ut over begge parter.*
- *En god tilpasning er til gagn for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for.”*

*(Bolman og Deal, 2018 s. 153)*

Grunnantakelsene over underbygger at menneskers ferdigheter, holdninger, energi og engasjement er viktige ressurser, som kan enten skape, eller ødelegge hele virksomheter. I Bolman og Deals HR-perspektiv handler det om å se på samspillet mellom organisasjoner og enkeltmennesker og forholdet mellom organisasjonens krav og menneskelige behov. Bolman og Deal (2018) sine grunnleggende HR-strategier er presentert i tabell 2.

Prinsipper	Praktiske konsekvenser
<b>Bygge opp og innføre en HR-strategi</b>	Bygge opp å dele en tydelig filosofi om hvordan mennesker skal behandles. Bygge denne tenkningen inn i selskapets struktur og incentivsystemer
<b>Ansette de rette personene</b>	Vite hva en ønsker Være selektiv
<b>Beholde de ansatte</b>	Belønne dem godt Sørge for jobbsikkerhet Forfremme innenfra Gi ansatte en del av utbytte
<b>Investere i de ansatte</b>	Investere i opplæring Skape utviklingsmuligheter
<b>Gi de ansatte myndighet</b>	Sørge for informasjon og støtte Stimulere til selvstendighet og medvirkning Omforme jobbene Fremme selvstyrte team Fremme større likhet
<b>Fremme mangfold</b>	Være tydelig og konsekvent når det gjelder organisasjonens filosofi på dette området Gi ledere resultatansvar på området

Tabell 2 - Grunnleggende HR-strategier (Bolman og Deal, 2018, s. 174)

Det viser seg at prinsippene over oftere blir akseptert i teorien, enn satt ut i praksis.

*«Filosofien eller grunntenkningen gir generell veiledning; det er praksis som gjør den realitet».*  
(Bolman og Deal, 2018, s. 174)

Et hovedproblem kan være motvilje og ambivalens blant lederne. Progressive tiltak koster penger, forholdet mellom overordnede og underordnede kan endre seg, lederne kan være skeptiske når det gjelder utbytte av investeringene, hva sitter man igjen med? Fare for å miste kontroll, samt at ulike gjennomføringer kan kreve kompetanse og innsikt som ledere mangler.

Innføringen av ny rekrutteringsmodell i ett Agder, er en kompleks prosess som krever en gjennomarbeidet strategi, beskrevet under 2.1.3 Rekrutteringsstrategi Agder Fylkeskommune. I tillegg til gjennomarbeidet rekrutteringsprosess kreves aktører som er kompetente som kan gjennomføre, og som kan sørge for effektiv implementering. I vår kontekst står utfordringer om manglende kompetanse blant rektorene som en potensiell barriere som kan hindre en vellykket integrering av ny rekrutteringsmodell.

*«Manglende kunnskaper og ferdigheter hos de ansatte går utover organisasjonen på mange måter i form av forringet kvalitet, dårlig service, høyere kostnader og dyre feilgrep».*  
(Bolman og Deal, 2018, s. 181)

Rektorene er ansatt for å gjøre en jobb,

*«de bringer med seg sin sosiale og personlige «bagasje» til arbeidsplassen, der mye av tiden blir brukt til samspill med andre, én og én eller i grupper»*  
(Boleman og Deal, 2018, s.219)

Effektiviteten i en organisasjon avhenger sterkt av kvaliteten på det mellommenneskelige samspillet og teamdynamikken. I tillegg til manglende kompetanse kan en dyrbar ressurs som tid, bli en barriere dersom rektorene opplever redusert effektivitet som kan gå ut over andre arbeidsoppgaver.

Under HR-rammen har vi valgt følgende hypotese som kan være med å forklare rektorers adferd i møte med den fylkeskommunale rekrutteringsprosessen.

---

*Manglende bruk av rekrutteringsverktøyet skyldes rektorenes begrensede motivasjon, kompetanse og vilje til å implementere og ta verktøyet i bruk.*

---

### 3.2.3 Den politiske rammen

Den politiske fortolkningsrammen er ifølge Bolman og Deal, et perspektiv der maktspill og konflikter står sentralt i beslutningsprosesser i organisasjoner. Den politiske rammen betrakter organisasjonen som en arena, der det foregår en stadig kamp mellom individuelle interesser og gruppeinteresser.

*“Den politiske fortolkningsrammen kan sammenfattes i fem grunnsetninger:*

- *Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper.*
- *Det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning.*
- *De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser - avgjørelser om hvem som skal få hva.*
- *Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv og gjør makt til den viktigste ressursen.*
- *Mål og beslutninger vokser fram gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine egne interesser.”*  
(Bolman og Deal, 2018, s.226)

De fem grunnsetningene forklarer at organisasjoner nødvendigvis må være politiske. En koalisjon dannes fordi medlemmene i en organisasjon trenger hverandre, selv når interessene deres bare er delvis sammenfallende. Det er lettere å oppnå enighet og harmoni når alle deler verdier og overbevisninger og har en felles kultur (Bolman og Deal, 2018, s. 228).

I følge Bolman og Deal (2018) har lederen fire viktige hovedoppgaver innenfor den politiske rammen:

Oppstilling av handlingsplan, kartlegging av det politiske terrenget, nettverksarbeid og koalisjonsbygging, og kjøpslåing og forhandling (Bolman og Deal, 2018, s. 249).

Innenfor den politiske rammen, ser vi at lederens oppgaver involverer strategisk planlegging og evnen til å påvirke beslutningsprosesser gjennom makt og nettverksbygging. Forhandlinger og kjøpslåing er sentrale elementer, der leder må få oversikt over de ulike interessene de ønsker å følge, og utarbeide handlingsplaner som hensyntar disse interessene. Rektorene på de ulike skolene og mulig fagforeninger vil

være naturlige samarbeidspartnere for å sikre en best mulig vellykket implementering av ny rekrutteringsmodell.

En handlingsplan uten en god strategi forblir en illusjon ifølge Bolman og Deal. En god strategi handler om hvordan rekrutteringsprosessen kan forankres ute i organisasjonene. Hvordan nå frem til rektorene, finne en vei gjennom alt som kjemper om rektorenes oppmerksomhet. En kartlegging av det politiske terrenget kan gjennomføres i fire trinn:

- 1) *Finn ut hvor de uformelle kommunikasjonskanalene går*
  - 2) *Finn frem til de viktigste politiske påvirkningsagentene.*
  - 3) *Analyser mulighetene for mobilisering av både interne og eksterne aktører.*
  - 4) *Foregrip de strategiene som de andre kan forventes å anvende.*
- (Boleman og Deal, 2018 s. 251)*

Dette innebærer at lederne i HR-avdelingen Agder fylkeskommune må kartlegge uformelle kommunikasjonskanaler, identifisere viktige påvirkningsagenter blant rektorene og andre interessenter, her fagforeninger, og vurdere mobiliseringsmuligheter både internt og eksternt. Ved grundig kartleggingsarbeid, kan lederne i HR bygge nettverk og koalisjoner som støtter implementeringen.

Det kommer tydelig frem i den politiske rammen at en organisasjon består av ulike koalisjoner av interesser. Etter sammenslåingen til ett Agder, gjenspeiles de ulike videregående skolene av ulike interesser og perspektiver. Rektorene har individuelle behov og prioriteringer basert på egne behov og erfaringer. Rektorene kan ha ulike verdier, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning når det gjelder rekrutteringsprosessen. Rekrutteringsprosessen kan oppleves for ambisiøs. I tillegg kan eksempelvis knapphet av ressurser som tid, opplæring og økonomisk midler være en del av det store bildet. Dersom det er store motsetninger her, kan disse ligge til grunn for utfordringer og konflikter.

Det politiske perspektivet understreker betydning og viktigheten av forhandlinger og kompromisser.

I denne sammenheng er Agder fylkeskommune, representert med ledelsen og HR-avdelingen, og videregående skole, representert med rektor, avhengig av hverandre. Man ønsker noe av hverandre, der maktforholdene peker i ulike retninger og der maktinnehaverne kan ha ulik virkelighetsoppfatning om hvilke føringer og hvilken kompetanse som bør prioriteres i rekrutteringsprosessene. Implementeringen av ny rekrutteringsmodell vil kreve forhandlinger og kjøpslåing mellom HR-avdelingen, rektorene og eventuelt fagforeningene. Det vil være en dynamisk prosess der de ulike partene fremmer sine interesser.

For å belyse vår problemstilling, har vi under den politiske rammen utarbeidet følgende hypoteser:

---

*Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, har sammenheng med at det ikke er utarbeidet en god nok plattform som klarer å ivareta alle involverte parter i rekrutteringsprosessen.*

*Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, er at beslutningsmyndigheten ikke er tilstrekkelig avklart mellom de ulike aktørene som er involvert.*

---

### 3.2.4 Den symbolske rammen

Når vi ser på organisasjoner gjennom Bolman og Deal's symbolske ramme, blir det klart at organisasjoner er komplekse nettverk som består av mer enn bare strukturer og prosesser. Den symbolske rammen tar utgangspunkt i et mangfoldig akademisk landskap, inkludert bidrag fra organisasjonsteori, sosiologi, statsvitenskap, og psykologi (Boleman og Deal, 2018 s. 290). Denne rammen argumenterer for at organisasjoner ikke bare er bygget på rasjonelle og instrumentelle prinsipper, men også på symboler, ritualer, seremonier og myter som skaper mening, identitet og forbindelse.

«Den symbolske rammen konsentrerer tanker fra ulike kilder i fem grunnsetninger:

- *Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr.*
- *Aktivitet og mening er bare løst forbundet; en og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever situasjoner forskjellig.*
- *Når vi står ovenfor usikkerhet og flertydighet, dukker symboler opp for å hjelpe folk med å fjerne forvirring, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro.*
- *Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker eller signaliserer, enn på grunn av deres formål eller resultater. Med sin emblematiske form danner de en vev av sekulære myter, helter og heltinner, ritualer, seremonier og beretninger som hjelper oss til å finne mening og lidenskap i livet*
- *Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål" (Boleman og Deal, 2018 s.291)*

Vi kan også gjennom den symbolske rammen utforske hvorfor rektorer ved de videregående skolene i Agder, til tross for en felles rekrutteringsprosess basert på Linda Lais forskning, kan ha argumenter eller grunner for å ikke ta denne prosessen i bruk. Prosessen er ikke bare et praktisk verktøy, den representerer også en symbolsk aktør som må forstås og innpasses i skolenes unike kulturelle arv. Videre vil vi her knytte antagelser om rekrutteringspraksisen i Agderskolen til de fem grunnsetningene i Bolman og Deal sin symbolske fortolkningsramme.

Sentralt i den symbolske rammen står betydningen meningen har fremfor handlingene i seg selv. For rektorer kan det være avgjørende hvordan de tolker den felles rekrutteringsprosessen, og i hvilken grad den gir gjenklang i deres personlige perspektiver og oppfatninger av hva som gir mening for deres skole og den rådende kulturen. Symbolikken i strategien kan derfor være betydningsfull. Dersom den ikke harmonerer med deres forståelse, kan det bidra til å svekke implementeringen.

Den symbolske rammen setter også søkelyset på at aktivitet og mening er løst forbundet, og at en og samme hendelse kan tolkes på ulike måter. Rektorer kan se på rekrutteringsprosessen som flertydig, med ulike tolkninger av hvordan den vil påvirke

skolen. Dette kan føre til at noen rektorer ser prosessen som relevant og effektiv, mens andre finner den tvetydig og derfor velger å ikke følge den.

For å møte den forvirring som kan oppstå ved denne flertydigheten og usikkerheten, kan symboler spille en viktig rolle. Disse kan fjerne usikkerheten ved å forankre en tro og gi forhåpninger. Hvis rektorene opplever en usikkerhet omkring den nye rekrutteringsprosessen, kan de lene seg til skolens velkjente symboler og tradisjoner, som gir en retning det er lettere å være komfortabel med.

Et annet relevant aspekt er at hendelser og prosesser ofte er viktigere for det de uttrykker eller signaliserer, enn for deres formål eller resultater. Rektorer ved de videregående skolene i Agder kan motstå implementering av den felles rekrutteringsprosessen hvis de opplever en disharmoni mellom prosess og skolens symbolske uttrykk. I skolens symbolske univers kan prosessen virke som en ny aktør som ikke nødvendigvis harmonerer med de etablerte heltene og heltinnene. Dersom prosessen ikke støtter opp under de kvaliteter og egenskaper som er blitt idealisert gjennom tidligere ledere eller nøkkelpersoner i skolens historie, kan det medføre motstand.

Seremonier, ritualer og beretninger er også vesentlige aspekter av den symbolske rammen. Dersom rekrutteringsprosessen ikke tilbyr passende seremonier eller ritualer som enkelt kan inkorporeres i egen virksomhet, kan rektorer oppleve den som fremmed eller utvannende for skolens identitet. Mangelen på samsvar mellom prosess og disse symbolske handlingene kan derfor føre til motstand mot implementering, da de etablerte seremoniene og ritualene fungerer som viktige uttrykk for skolens kulturelle arv.

Til sist, i tråd med den symbolske rammen, er kulturen betraktet som det superlimet som binder en organisasjon sammen. Dersom rektorer oppfatter at den felles rekrutteringsprosessen utfordrer eller ikke passer inn i skolens eksisterende kultur, kan de motstå implementering og heller holde fast ved etablerte kulturelle praksiser.

Mens den nye rekrutteringsprosessen fra Agder fylkeskommune, bygget på Linda Lai sin modell, søker å bringe profesjonalisering, enhetlighet og standardisering inn i rekrutteringsarbeidet, kan skolene ønske å opprettholde sin unike identitet og kultur. Når skolelederne skal navigere mellom fylkeskommunens overordnede strategi og retningslinjer og skolens egen kultur, kan de stå overfor symbolske dilemmaer. Skal de følge den nye, felles rekrutteringsprosessen, eller skal de ta hensyn til skolens tradisjoner og behov for autonomi og kulturell integritet?

Ved å anerkjenne og dykke dypere inn i den symbolske rammen, får vi et bedre og mer nyansert bilde av utfordringene og mulighetene vi står overfor. Det understreker viktigheten av å balansere enhetlighet med autonomi, og anerkjenne de symbolske aspektene ved den enkelte skole sin organisasjonskultur. Det blir tydelig at rekruttering ikke bare er en instrumentell prosess, men en symbolsk handling som kan gi konsekvenser for skolens kultur, identitet og fremtidige suksess. Med dette som bakteppe ønsker vi i denne oppgaven å belyse følgende hypotese innenfor den symbolske rammen.



*Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, er at det ikke er kultur for denne grad av formalisering/systematisering av rekrutteringsprosessen knyttet til avdelingsledernivå. «Vi gjør det slik vi alltid har gjort».*

### 3.3 Oppsummering

Det teoretiske grunnlaget i denne oppgaven er hentet fra strategisk kompetanseledelse, HR-strategier og organisasjonsteori. Dette benyttes for å vurdere bruken av Agder fylkeskommune sin rekrutteringsprosess ved rekruttering av skoleledere i videregående skoler i Agder. Rekrutteringsprosessen gjenspeiler organisasjonspolitikken som er utarbeidet etter sammenslåing til ett Agder og bygger direkte på Linda Lai sin modell for strategisk kompetanseledelse.

På bakgrunn av Bolman og Deal sine fire perspektiver som kan forklare adferd i en organisasjon, har vi utarbeidet 7 hypoteser som vist i tabellen under, hypotesestruktur.

Hypoteser	
<b>H1</b>	Grunnen til at Agder fylkeskommunes rekrutteringsverktøy ikke anvendes skyldes at den strategiske toppledelsen ikke signaliserer tydelige forventninger, heller ikke støtte i denne prosessen.
<b>H2</b>	Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke anvendes henger sammen med utfordringer og omfanget av prosesser knyttet til rekrutteringsverktøyet.
<b>H3</b>	Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke benyttes på avdelingsledernivå, er at skolene i liten grad for kompensert for tids og annen ressursbruk knyttet til bruk av omfattende rekrutteringsprosess.
<b>H4</b>	Manglende bruk av rekrutteringsverktøyet skyldes rektorenes begrensede motivasjon, kompetanse og vilje til å implementere og ta verktøyet i bruk.
<b>H5</b>	Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, har sammenheng med at det ikke er utarbeidet en god nok plattform som klarer å ivareta alle involverte parter i rekrutteringsprosessen.
<b>H6</b>	Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, er at beslutningsmyndighetene ikke er tilstrekkelig avklart mellom de ulike aktørene som er involvert.
<b>H7</b>	Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, er at det ikke er kultur for denne grad av formalisering/systematisering av rekrutteringsprosessen knyttet til avdelingsledernivå. «Vi gjør det slik vi alltid har gjort».

Tabell 3 3 - Hypotesestruktur

Gjennom disse hypotesene søker vi svar på i hvor stor grad rektorer benytter fylkeskommunes prosess for rekruttering, når avdelingsledere rekrutteres til skolene. Rekrutteringsprosessen settes inn i en større organisatorisk sammenheng, og de ulike perspektivene i Bolman og Deal sine fortolkningsrammer, kan bidra til å identifisere om rekrutteringsprosessen er godt implementert og eventuelle årsaker til ulik grad av implementering av denne prosessen i de videregående skolene i Agder.



## 4.0 Metode

I kapitlet metode vil vi redegjøre for hvilken metodisk tilnærming vi legger til grunn for vår forskning. Vårt utgangspunkt er et ønske om å finne ut av i hvilken grad rektorene i videregående skoler i Agder benytter seg av Agder Fylkeskommunes overordnede strategi for rekruttering ved rekruttering av avdelingsledere, samt prøve å finne forklaringsmodeller til hvorfor, eller hvorfor de ikke, benytter seg av utarbeidet rekrutteringsprosess.

For å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, trenger vi å vurdere hvilke forskningsdesign og metode som kan gi oss empiri (data, informasjon) om den samfunnsskapte virkeligheten på best mulig måte, slik at empirien er troverdig (reliabel) og gyldig (valid), og svarer på vår problemstilling. Vi må velge en strategi ut fra den problemstillingen vi stiller, og den virkeligheten vi er interessert i å kartlegge (Jacobsen, 2022, s. 15-16).

### 4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign, legger føringer for valg av konkrete metodeteknikker og for hvilke opplysninger som samles inn.

I denne oppgaven har vi valgt en enkelcase-studie.

*«En enkelcase-studie betyr at forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom».*

*(Jacobsen, 2022, s. 106)*

Gjennom å avgrense i tid og rom, kan man få frem en «virkelighetsnær» beskrivelse, hva som beskriver rektorenes opplevelser og valg akkurat nå.

*«Detaljerte beskrivelser - «tykke beskrivelser» - gjør at enkeltcase-studier egner seg til å utvikle ny forståelse og dermed muligheten til å fremme nye hypoteser og teorier».*

*(Jacobsen, 2022, s.106)*

Vi har valgt et forskningsdesign som omfatter en deskriptiv tilnærming til den første problemstillingen og en forklarende tilnærming til den andre.

Med en deskriptiv tilnærming forsøker vi å beskrive virkeligheten som den er, akkurat nå, samtidig som vi ved forklarende, ønsker å utforske årsaker bak rektorenes bruksmønstre (Jacobsen, 2022).

### 4.2 Datainnsamling

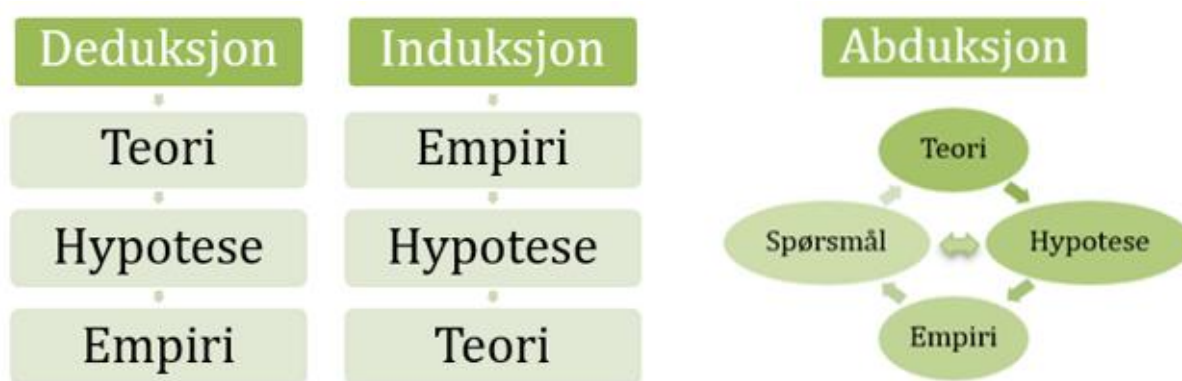
Hvordan samle inn data for å få inn kunnskap om virkeligheten? Jacobsen (2022), peker på at valg av metode for datainnsamlingen skal være et hjelpemiddel for å beskrive virkeligheten. Man skiller i hovedsak mellom to ulike tilnærminger: Kvalitative og kvantitative metoder.

En kvalitativ studie er som regel intensiv (få enheter) der data samles inn som tekster og ord. En kvantitativ studie har til hensikt å samle inn informasjon om mange enheter, der det er foretatt en forhåndskategorisering som gjør det mulig å standardisere informasjon i form av tall. Denne kategoriseringen påvirker åpenheten i datainnsamlingen og legger også føringer for valg av metode. De viktigste styrkene med

kvalitativ metode fremfor kvantitativ, er at den kan være mer åpen og fleksibel. Vi kjenner ikke til hva som skjer, og ønsker å utforske fenomenet. En kvalitativ metode åpner for at vi lærer og kan endre ting underveis, metoden kan gi oss detaljert kunnskap der vi kan få et dypdykk i data ut fra informasjon gitt av våre respondenter. En kvalitativ metode kan få frem det unike og det spesielle (Jacobsen, forelesning, del2). Om kvalitativ metode har en mer åpen tilnærming, kan også rammene omkring undersøkelsen her tilpasses det datamaterialet som skal samles inn.

#### 4.2.1 Type data

Jakobsen omtaler at en pragmatisk tilnærming innebærer at det ikke er mulig å gi svar på hvilken metode som er best, og at dette er situasjonsbetinget. En pragmatisk tilnærming baserer seg på abduksjon, som kan sees på som en kombinasjon av induksjon og deduksjon, slik det er presentert i denne figuren.



Figur 8 - Forskjell mellom deduktiv, induktiv og deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2022, s.38)

Det teoretiske grunnlaget i oppgaven tar utgangspunkt i HR-strategi hos Kuvaas og Dysvik, strategisk kompetanseledelse hos Linda Lai, samt Bolman og Deals fortolkningsrammer, som beskriver adferd i en organisasjon. I vår forskning har vi to ulike problemstillinger som åpner for ulike tilnærminger. Hensikten er å finne ut grad av bruk og hvordan situasjonen knyttet til bruk av rekrutteringsstrategi kan tolkes og forstås. Det er nitten mulige respondenter (rektorer) vi potensielt kan nå ut til.

Vi ønsket å tilnærme oss problemstillingene våre gjennom en kvantitativ undersøkelse, ved bruk av spørreskjema. Men et begrenset mulig utvalg gjorde det vanskelig å få tilstrekkelig datagrunnlag ved en så lukket metode. I tillegg så vi større muligheter for å få mer dybde i materialet, ved en bredere og mer åpen tilnærming. Vårt valg falt på et semistrukturert intervju, der vi på bakgrunn av fremsatte hypoteser, utarbeidet spørsmål der respondentene kan uttrykke sine meninger, oppfatninger og fortolkninger i sine egne ord (Jacobsen, 2022, s. 139).

Siden våre to problemstillinger har ulik karakter, vil det i denne oppgaven være naturlig med ulike tilnærminger for å svare ut disse. Den første problemstillingen er av ren deskriptiv karakter, siden den skal gi oss et konkret svar på i hvilken grad rekrutteringsprosessen er i bruk. Dette åpner for en mer lukket tilnærming i undersøkelsen og en tydeligere deduktiv tilnærming. Den andre problemstillingen skal gi oss årsaksforklaringer på et fenomen. Disse skal også springe ut fra det teoretiske grunnlaget og det vil således være naturlig med en strukturering for å lukke

datainnsamlingen noe. Det er likevel en mer eksplorerende problemstilling enn den første. Det leder oss inn i en kombinasjon av lukket og åpen datainnsamling og en mer abduktiv tilnærming til datamaterialet.

Med en abduktiv tilnærming (en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri), vil man på en side se om våre teoretiske antakelser får støtte eller ikke, i de innsamlede empiriske data. Samtidig vil de muligheter en kvalitativ undersøkelse åpner for, gi rom for en mer induktiv tilnærming for å sikre at vi ikke låser oss for mye i forutantagelser i analysene våre (Jacobsen, 2022).

### *Forundersøkelse*

For å få en oversikt over casen vår, finne grunnlag for teori og metodevalg, samt utforming av intervjuguide, vurderte vi ulike tilnærminger. Vi tok utgangspunkt i at vi kunne fremskaffe relevant informasjon gjennom dokumentundersøkelse eller intervju av HR-personale i Agder fylkeskommune. I vurderingen av metode for denne forundersøkelsen, falt valget vårt på å gjennomføre dokumentundersøkelser. Det var ulike årsaker til at dette ble valgt fremfor intervju. Dokumentundersøkelser, eller kildegransking, er en form for kvalitativ innsamling av sekundærdata. Jacobsen peker på bruk av dokumentundersøkelser når det er umulig å innhente primærdata eller når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt eller gjort (Jacobsen, 2022 s. 159). Underveis i utformingen av Agder fylkeskommune sin rekrutteringsprosess, har det vært utskifting av personale som har hatt ansvar for dette området. Dette gjorde det vanskelig for oss å få tak i kilder som kunne belyse området tilstrekkelig. Videre så vi det som nyttig i forhold til problemstillingen vår. Det var av interesse å dykke inn i den tilgjengelige informasjonen og dokumentasjonen om temaet oppgaven dreier seg om, for å få oversikt over hva respondentene våre har tilgang til. Resultatet av dokumentundersøkelsen er oppsummert og fremstilt i kapittel 2 – Bakgrunn og case. Videre danner den et viktig grunnlag for valgt teoretisk forankring av den avhengige variabelen i kapittel 3 og metodisk tilnærming for å belyse problemstillingen i denne oppgaven.

#### 4.2.2 Utvalg av respondenter

Respondentene i vår forskning er rektorene som representerer ulike videregående skolene i Agder Fylkeskommune. Vi ønsket i utgangspunktet å intervju alle nitten rektorer som representerer alle videregående skoler i Agder. Det å foreta personlige, individuelle intervjuer er tidkrevende, og gir store datamengder i form av notater og opptak. Et stort antall respondenter ville gjøre det vanskelig å holde oversikt og utføre fortolkninger av intervjuene (Jacobsen, 2022, s162).

Vi valgte ut til sammen åtte av nitten respondenter til vårt forskningsarbeid. Våre utvalgsriterier har hensyntatt bredde og variasjon.

Respondentene representerer en lik fordeling med hensyn til kjønn i rektorrollen, skolene har forskjellig størrelse, antall elever og ansatte, samt at skolene ligger spredt rundt i fylket.

Utvalgsriteriene er kun brukt som utvalg, og blir ikke brukt inn i analysen. Ut ifra liten kjennskap til hvordan respondentene har implementert, eller ikke implementert Agder fylkeskommunes rekrutteringsprosess, ønsker vi på bakgrunn av disse valgte åtte respondenter å innhente informasjon som kan belyse vår problemstilling.

#### 4.2.3 Sikring av data

Vi har valgt personlig intervju som metode. Målet er å få frem mye og god informasjon, informasjon som har høy presisjon, der vi kan få fram den "riktige" forståelse med utgangspunkt i vår problemstilling (Jacobsen, 2022, s. 141). Intervjuformen vil bestå av en web-basert tilnærming, ved bruk av Teams. Med andre ord, ikke fysisk mellom oss som intervjuere og respondentene. En fordel med web-basert intervju, er at det fremmer god flyt i samtalen, der vi som intervjuer kan observere og ha delvis kontroll over intervjusituasjonen. En svakhet er at metoden kan være svakere med tanke på å etablere tillit og åpenhet. Vi som intervjuere kan også miste noe kontroll over situasjonen, der den intervjuede kan oftere bli distraheret av andre ting som måtte skje der hen måtte befinne seg (Jacobsen, 2022, s. 165).

Respondentene vil bli anonymisert i oppgaven, dette for å oppmuntre til ærlige svar. Det viktigste for å gjennomføre gode intervjuer er å være godt forberedt. Det er viktig for oss at vi er trygge på tema og hensikten med intervjuene, samt prøve å få en god relasjon til personene som skal intervjues. Det er viktig for oss at respondentene får kjennskap til hensikten med intervjuet, for å ivareta en åpen hensikt med ønske om å fremme sanne og presise opplysninger. En utfordring vil være om en respondent opplever spørsmålene som følsomme, da hen kan gi usanne og upresise opplysninger. Dette må vi i analysen ta høyde for (Jacobsen, 2022).

#### 4.2.4 Gjennomføringen av datainnsamling

##### *Forberedelser*

I forkant av alle intervjuer ble det sendt ut en e-post med invitasjon og informasjon/lenker om selve undersøkelsen, samt samtykkeskjema<sup>3</sup>. Vi avtalte tidspunkt og kalte inn alle respondenter til intervju via teams. Det ble i forkant gitt informasjon om at det forelå ingen krav til forberedelse, men respondentene fikk i forkant mulighet til å sette seg inn i tema, uten at de fikk kjennskap til hypoteser og delspørsmål i detalj.

På forhånd hadde vi laget en intervjuguide, en guide systematisert etter våre hypoteser knyttet opp mot Bolman og Deals fire fortolkningsrammer; Den strukturelle rammen, HR-rammen, den politiske rammen samt den symbolske rammen. I tillegg til hypotesene utviklet vi oppfølgingsspørsmål med mål om å få en bredere forståelse av bakenforliggende årsaker til de valg som her ble tatt.

Intervjuene ble tatt opp og transkribert. Ved å ta opp intervjuene har man mulighet til å høre på dem flere ganger, og det blir betydelig enklere å bruke i analysen.

Vi gjennomførte alle intervjuene sammen, og fordelte spørsmålene likt mellom oss, der vi i størst mulig grad prøvde å sikre at respondentene ble spurt omtrent på den samme måten, og der vi var innom alle tema i intervjuguiden (Andersen, 2020).

##### *Intervjuguide*

Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet. Vi valgte å forberede og gjennomføre et pre-strukturert intervju, der intervjuet til en viss grad var strukturert ved hjelp av hypoteser. Hypoteser utarbeidet for å kartlegge årsaksforklaringer knyttet opp mot vår problemstilling. I tillegg utarbeidet vi støttespørsmål til de ulike

<sup>3</sup> Se vedlegg - Samtykkeskjema

hypotesene. Fordelene med å pre-strukturere en intervjuguide, handler om å gjøre selve analysearbeidet mindre komplekst og mindre ressurskrevende å analysere. Ifølge Jacobsen (2022), kan det hevdes at det alltid vil forekomme en viss pre-strukturering, selv om denne er ubevisst.

*«Alle har med seg noen «før-dommer» før de går ut i feltet for å samle inn data».*

*(Jacobsen, 2022, s. 166)*

Pre-strukturering betyr ikke at datainnsamlingen lukkes, heller at aspekter ved intervjuet eller observasjonssituasjonen blir satt i fokus (Jacobsen, 2022).

Vi utarbeidet en intervjuguide<sup>4</sup> med noen innledende spørsmål og en oversikt over hvilke temaer vi ønsket å komme innom i løpet av intervjuet. Spørsmålene ble formulert for å gi både deskriptive svar på hvordan bruken var, relatert til første del av problemstillingen, men også en kombinasjon av deskriptive og mer eksplorerende formuleringer, relatert til den andre delen av problemstillingen, for å belyse årsaksforklaringer for bruk eller manglende bruk av rekrutteringsprosessen. Naturlige tema i denne sammenhengen var tema knyttet opp mot valgt teoretisk forankring av uavhengige variabler, i Bolman og Deal, slik de er presentert i kapittel 3.

### *Intervju*

Som en innledning til intervjuene, presenterte vi kort hensikten med undersøkelsen, hvordan informasjonen skulle benyttes og bearbeides, informasjon om anonymitet og samtykkeskjema. Selve intervjuene startet med fire innledende spørsmål til alle respondentene.

Spørsmålene kunne i denne sammenheng oppfattes som snevre, da snevre spørsmål utgjør en fare for at vi kun får svar på det vi mener er viktig (Jacobsen, 2022). Her om respondentene har brukt eller ikke brukt Agder fylkeskommune sin rekrutteringsprosess.

Uavhengig av et ja eller nei svar innledningsvis, ville svarene ta oss videre til vår problemstilling, der vi ønsket å kartlegge årsaker til hvorfor – hvorfor ikke respondentene benyttet seg av rekrutteringsprosessen slik den blir presentert via Agder fylkeskommune sine kommunikasjonskanaler.

### 4.3 Dataanalyse

Når kvalitative data skal analyseres kreves det først en bearbeiding av de innsamlede data. Etter at vi hadde gjennomført alle intervjuene med respondentene på teams, hadde vi samlet råmaterialet på lydfile. Filene ble først transkribert ved hjelp av autotekst (Universitetet i Oslo, 2024), før vi gikk manuelt gjennom materialet for å rette opp, eller fylle ut eventuelle mangler, i den autogeneratede teksten. Til sammen utgjorde vårt råmateriale 3 timer og 56 minutter med lydfile, samt 67 sider med transkriberte intervjuer.

I bearbeidelsen skal respondentenes uttalelser systematiseres for å gi en bedre forståelse og sammenheng i det innsamlede materialet. Denne systematiseringen skal

---

<sup>4</sup> Se vedlegg - Intervjuguide

videre lette arbeidet med å knytte sammen empiri, teori og tidligere forskning for å besvare problemstillingene vi søker svar på i denne oppgaven.

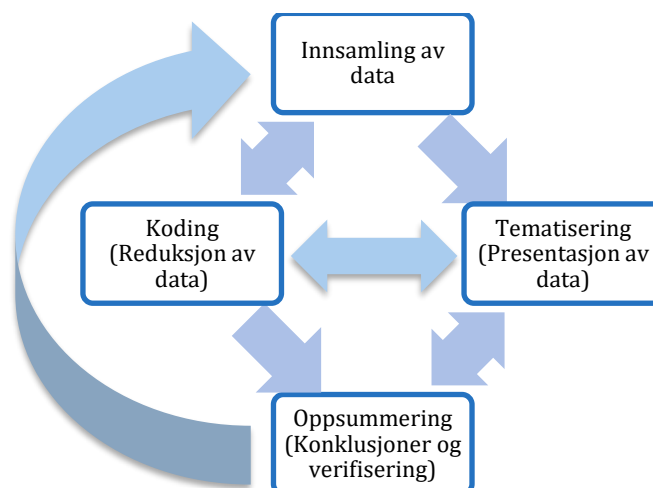
#### 4.3.1 Analysemetode

Når det innsamlede og transkriberte materialet skal bearbeides videre, finnes det ulike metoder for systematisering. Intervjuguiden vår er systematisert omkring de fire perspektivene til Bolman og Deal, og de hypoteser vi hadde knyttet til hver av disse, i det teoretiske grunnlaget vårt. Dette gav oss allerede fra starten en ramme for koding og tematisering av råmaterialet vårt. Likevel var vi interessert i å dykke dypt inn i materialet for å utfordre denne forhåndsstruktureringen for å fange opp elementer og nyanser som vi ikke hadde fått tak i via den teoretiske tilnærmingen. Med dette som utgangspunkt gikk vi i gang med systematisering av materialet vårt etter modellen til Miles og Huberman i *Qualitative Data Analysis*, slik den er beskrevet i Hjerm og Lindgren, 2011.

Denne prosessen kan ifølge Miles og Huberman i Hjerm og Lindgren (2011) deles inn i tre nivåer:

- Reduksjon av data (koding)
- Presentasjon av data (tematisering)
- Konklusjoner og verifisering (oppsummering)

Behandling av kvalitative data foregår i en interaktiv prosess, ved at datamaterialet gjennomgås flere ganger. Det medfører at koding, tematisering og oppsummering skjer løpende, vekselvis og på mange måter parallelt (Hjerm og Lindgren, 2011, s. 89).



Figur 9 -Den kvalitative analyseprosessen fritt etter Miles og Hubermann, 1984 (Hjerm og Lindgren, 2011, s.91)

Figuren beskriver innsamling, koding, tematisering og oppsummering, ikke som trinn, men som ulike nivåer i analysen.

Analyse av kvalitative data omtales som hermeneutisk, ut fra begrepet den hermeneutiske sirkel eller spiral, der tanken er at tolkninger skal vokse frem vekselvis mellom det man allerede vet og nye observasjoner og erfaringer (Hjerm og Lindgren, 2011 s. 89).



### *Koding*

Siden vi hadde et klart definert teoretisk rammeverk, valgte vi å starte vår gjennomgang av det transkriberte materialet ved en bred tilnærming til kodingsarbeidet. Vi søkte da i materialet vårt, etter meningsbærende innhold innenfor de ulike teoretiske rammene og hypotesene. Ut fra den første gjennomgangen dukket det opp naturlige koder direkte tilknyttet hypotesene våre. Med fare for å være forutinntatt i denne analysen, overførte vi de transkriberte intervjuene til analyseverktøyet Nvivo for å gå dypere inn i rådataene, for å sikre en mer analytisk tilnærming. Ved gjentatte og mer inngående gjennomganger, oppdaget vi at de valgte kodene innenfor en ramme, også ble underbygget av utsagn andre steder i teksten. Dette medførte at vi fikk flere relevante data tilknyttet de kodene vi hadde satt i første gjennomgang, i tillegg ble det behov for å utvide med flere koder innen flere av rammene. Den gjentatte gjennomgangen av dataene gav oss derfor en stadig utvidelse av koder, og i tillegg fikk vi flere og flere utsagn tilknyttet de ulike kodene. Parallelt med tematiseringsarbeidet, ble det også behov for å koble sammen enkelte koder, i nye koder eller felles kategorier, som naturlig sorterte under de ulike temaene.

Siden oppgaven vår har en todelt problemstilling. Der første del av problemstillingen skal beskrive graden av bruk, mens andre del skal fremskaffe årsaksforklaringer for bruk eller manglende bruk av rekrutteringsprosessen, ble det også behov for å markere dette i kodingsarbeidet.

### *Tematisering*

Som tidligere nevnt, hadde vi allerede i intervjuguiden laget en systematikk tett knyttet opp mot de fire fortolkningsrammene til Bolman og Deal fra det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Underveis i kodingen av materialet fikk vi derfor god nytte av denne inndelingen for å tematisere materialet vårt. For å se sammenhenger, og oppnå en bedre oversikt over hva som er essensielt i det kodede materialet, ble også tematiseringen gjennomført i flere gjentakende prosesser. Tematiseringen omtales i Hjerm og Lindgren (2011) som en koding av kodene. Denne prosessen foregår både i etterkant av den innledende kodingen, men også parallelt med de avsluttende gjennomgangene for koding av råmaterialet.

### *Oppsummering*

Det tredje nivået i den kvalitative analyseprosessen omhandler oppsummeringen. Her trekkes konklusjoner ut fra det bearbejdede materialet. For å sikre en verifisering og kvalitetssikring av de konklusjoner som trekkes i arbeidet med å sammenfatte analysen, er det viktig at dette foregår parallelt med de andre trinnene i analyseprosessen. Dette gjenspeiles i figuren ved piler som peker tilbake til de andre trinnene i prosessen. På den måten blir det tydelig at også oppsummeringen er iterativ og del av spiralen i bearbejdelsen av datamaterialet.

I denne oppgaven har vi rammet inn oppsummeringen omkring de kategoriene som fremkom relatert til spørsmålene vi hadde knyttet opp mot de ulike hypotesene. Hypotesene tilknyttet de fire perspektivene i det teoretiske rammeverket fra Bolman og Deal, testes i drøftingen med bakgrunn i analysene og de mønster som fremkommer av koding og tematisering av datamaterialet. I tillegg underbygges analysene av direkte sitater fra respondentene som tydeliggjør budskapet og konklusjonene i oppsummeringen.

## 4.4 Metodebetraktninger

*«Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2022, s. 15).*

Kunnskap om virkeligheten (empiri) bør ifølge Jacobsen tilfredsstillende to krav. Den må være gyldig og relevant (valid), og pålitelig og troverdig (reliabel). Med gyldighet og relevans menes at den empirien vi samler inn, faktisk kan gi svar på de spørsmålene vi stiller og med pålitelighet menes at undersøkelsen må være til å stole på. Den må være gjennomført på en troverdig måte, en måte som vekker tillit (Jacobsen, 2022).

Videre vil vi beskrive validitet og reliabilitet i vår undersøkelse.

### 4.4.1 Validitet og reliabilitet

I vitenskapelig metode opererer man med to ulike typer gyldighet og relevans, internt og ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om hvorvidt vi har dekning i våre data for de konklusjoner vi trekker. Ekstern gyldighet handler om generalisering, hvorvidt et resultat fra et avgrenset området, har overføringsverdi til andre enn dem man faktisk har undersøkt, til andre situasjoner (Jacobsen, 2022, s. 255).

Oppgaves validitet mener vi er styrket gjennom dokumentanalyse, med mål om å forankre rekrutteringsprosessen utarbeidet av HR-avdelingen Agder fylkeskommune. Dokumentanalysen gav oss en oversikt over casen vi har beskrevet i kap. 2, samt det teoretiske grunnlaget som fylkeskommunes organisasjonspolitikk og rekrutteringsprosess bygger på. Med dette som bakteppe utformet vi hypoteser og spørsmål til vår intervjuguide.

Alle våre respondenter var informert om anonymisering. Ved anonymisering kan man tenke at respondentene svarer sant på de ulike spørsmålene. En svakhet kan handle om vårt kjennskap til organisasjonen og til respondentene, der respondentene har et ønske om å fremstå i godt lys, der kun deler av en sannhet kommer frem. På den annen side kan vårt kjennskap til organisasjonen og til respondentene ha vært med på å skape en form for trygghet som kan bidra til ærlige svar. En annen svakhet kan handle om at spørsmål kan misoppfattes og – eller oppleves uklare og lite relevante.

Reliabilitet handler om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til (Jacobsen, 2022). Reliabiliteten til vår forskning har blitt påvirket av ulike forhold knyttet til vårt undersøkelsesdesignet, vår datainnsamling og selve analysen.

Et undersøkelsesdesign påvirker de som undersøkes. I vår sammenheng kan fenomenet intervjuereffekt inntreffe. Den som intervjues kan bli påvirket av oss som intervjuere, være seg hvordan man går kledd, hvordan tale og kroppsspråk er. Vi intervjuet våre respondenter digitalt via Teams. Her kommer ansiktsuttrykk tydelig frem. Det kan være lettere å lese og tolke respondenten, om noen spørsmål oppleves uklare noe som kan styrke reliabiliteten. Konteksteffekten handler om i hvilken kontekst informasjonen blir samlet inn i. En trygg kontekst kan styrke reliabiliteten, der respondenten er kjent og føler seg trygg (Jacobsen, 2022, s. 252).



To av våre respondenter gjennomførte intervjuet i sine biler, som stod parkert. Seks av respondentene gjennomførte intervjuene på arbeidsplass eller hjemmekontor. Alle intervjuer ble gjennomført på dagtid. Ulike kontekster kan ha sine styrker og svakheter, der ulike distraksjoner kan være med å påvirke respondentenes svar.

Våre intervjuer var planlagt, men selve intervjuguiden var ikke kjent på forhånd. Respondentene hadde derimot fått informasjon om tema og problemstilling, og lenker til Agder fylkeskommunes rekrutteringsprosess. Vi ønsket at respondentene skulle få mulighet til å bli kjent med tema, og på den måten være forberedt. Ved å presentere hypoteser og spørsmål underveis, ønsket vi å få fram spontane meninger og følelser, som i denne sammenheng kunne gi ærlige svar på vår problemstilling og dermed bygger opp under forskningens reliabilitet.

Fordeler med å forske på problemstilling i egen organisasjon, handler om at man har kjennskap til det vi ønsker å studere. Det er lettere å få tilgang til informasjon ved at vi kjenner personene, som igjen kan møte oss med større åpenhet og tillit enn utenforstående. Formelle og uformelle strukturer er kjente, og det blir dermed lettere å få frem informasjon. Positive trekk som nevnt her, kan styrke oppgavens reliabilitet, men det finnes også ulemper.

*«Det aller viktigste er at man som innsider kan ha utviklet «blinde flekker».  
Som medlem i en organisasjon utvikler man fort en forståelse av «hvordan vi  
gjør tingene her».  
(Jacobsen, 2022. s. 59)*

Å forske på egen organisasjon og kjenne våre respondenter, kan påvirke selve analysen og dermed også oppgavens reliabilitet der en forutinntatt holdning kan hindre nødvendig, kritisk avstand til det man skal studere. Med bakgrunn i dette, har vi tatt utgangspunkt i egne oppfatninger, men betraktet dem som hypoteser, der vi undersøker hvorvidt rektorene har samme oppfatninger som eller avvikende oppfatninger fra oss selv.

Vi jobbet systematisk med transkribering, koding og kategorisering av respondentenes svar, i prosess frem til det vi opplevde som en etablert sammenheng mellom respondentenes svar knyttet til spørsmål og deretter analyse opp mot gitte hypoteser. Vi foretok gjentatte målinger. Svarene skal gjenspeile virkeligheten.

Ved å presentere respondentenes svar på en objektiv måte, samt å drøfte svar opp mot våre hypoteser har denne systematikken vært utgangspunktet for å sikre validitet og reliabilitet i vårt arbeid.

#### 4.4.2 Etske vurderinger

Som forskere står man ovenfor etiske utfordringer og valg. Ifølge Jacobsen skal alle forskningsprosjekter vurderes ut fra noen grunnleggende etiske kriterier (Jacobsen, 2022). De forskningsetiske komiteene definerer forskningsetiske retningslinjer slik:

*«Verdier, prinsipper, normer og institusjonelle ordninger, som til sammen  
bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet  
(Jacobsen, 2022, s. 48)*

Når man forsker på mennesker, er et grunnprinsipp respekt for menneskeverdet. Man har som forskere en plikt til å legge opp forskningen slik at man respekterer integriteten til dem man forsker på. I tillegg er det viktig å hensynte respondentens anonymitet og sikre at presentasjon av data så langt det er mulig gjengis fullstendig og satt inn i riktig sammenheng (Jacobsen, 2022).

Våre respondenter fikk mulighet til å svare nei på spørsmål om å delta. Alle respondenter signerte et samtykkeskjema i forkant av undersøkelsen. Vi informerte om undersøkelsen pr. telefon med hver enkelt respondent, i tillegg ble informasjon sendt ut via e-post om hva opplysningene skulle brukes til. I presentasjon av data er respondentene anonymisert for at informasjon ikke kan kobles til person eller virksomhet. For å hensynte etiske krav, knyttet til anonymisering, måtte enkelte uttalelser i transkriberingsarbeidet fjernes eller omskrives for å ivareta full anonymitet. Dette har ikke fått innvirkning på meningsinnholdet i respondentenes uttalelser.

Å reflektere over egne verdier og holdninger knyttet opp mot korrekt gjennomføring og presentasjon av data, har stått sentralt (Jacobsen, 2022). Diskusjon rundt bruk av KI som verktøy eller kilde, har preget dagsorden i media i perioden vi har gjennomført vårt forskningsprosjekt. Økt kunnskap og bevissthet, selv i et landskap som for mange oppleves som uoversiktlig, har vårt mål hele veien, vært å presentere egenprodusert data, med rett kildebruk og kildehenvisninger.

Prosjektet vårt er meldt inn og godkjent i Sikt, Kunnskapssektorens tjenesteleverandør til forskning og utdanning, og vi har fulgt retningslinjene for hvordan personopplysninger skal behandles. Etiske overveielser har blitt forsøkt ivaretatt gjennom hele forskningsarbeidet fra start til slutt.

## 5.0 Presentasjon av funn

### 5.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene fra intervjuene. Innledningsvis vil vi kort presentere respondentene konkrete erfaringer og tilbakemeldinger på bruk, eller ikke bruk, av rekrutteringsprosessen.

Om respondentene har tatt rekrutteringsprosessen i bruk eller ikke, påvirker i stor grad hvordan de oppfatter betydningen de ulike årsaksforklaringene har, for bruk av denne som et verktøy i rekruttering av avdelingsledere. For å belyse resultatene som kan forklare bruken av rekrutteringsprosessen, så vil vi videre systematisere respondentenes svar og refleksjoner tilknyttet temaer og kategorier utledet av spørsmålene i intervjuguiden og analyseprosessen tilknyttet disse.

### 5.2 Respondentenes erfaringer og bruk av rekrutteringsprosessen

Innledningsvis stilte vi alle respondentene spørsmål om de hadde rekruttert avdelingsledere etter januar 2022. Videre søkte vi konkrete svar på hvor mange de hadde rekruttert og i hvilken grad rekrutteringsprosessen var i bruk ved disse rekrutteringene. Resultatene er samlet i tabellen og oppsummert under.

Respondent <sup>5</sup>	Antall rekrutteringer	Har brukt rekrutteringsprosessen	Kommentar
<b>R1 - Erfaren rektor</b>	1	Nei/Delvis	Ubevisst bruk deler av prosessen
<b>R2 - Ny rektor</b>	1	Delvis	Viser til noe bruk i samarbeid med HR
<b>R3 - Erfaren rektor</b>	3	Nei/Delvis	Viser til at gjeldende praksis i stor grad er i tråd med rekrutteringsprosessens trinn
<b>R4 - Erfaren rektor</b>	1	Nei	Kjenner ikke til prosessen og har bevisst ikke lest seg opp da hen ble gjort oppmerksom på det i forbindelse med undersøkelsen
<b>R5 - Ny rektor</b>	2	Ja	Ble kjent med prosessen via hjelp fra HR
<b>R6 - Erfaren rektor</b>	1	Nei/Delvis	Ubevisst brukt deler av prosessen
<b>R7 - Ny rektor</b>	2	Nei/Delvis	Ubevisst bruk via kontakt med HR-avdelingen – men fikk ikke forståelse av at det var en beskrivelse av rekrutteringsprosessen som skulle brukes
<b>R8 - Ny rektor</b>	2	Ja	Har brukt prosessen via HR-støtte, men ble først oppmerksom på at den lå tilgjengelig på intranett i forbindelse med denne undersøkelsen

Tabell 44 - Respondentenes erfaringer og bruk av rekrutteringsprosessen

<sup>5</sup> Skillet mellom ny og erfaren rektor viser til fartstid som rektor i en videregående skole i Agder fylkeskommune. De som her omtales som «ny rektor» har mindre enn 3 år i denne stillingen.

Samtlige respondenter hadde gjennomført slike rekrutteringer. Det var variasjon i hvor mange de hadde rekruttert, fra de fleste som kun hadde en rekruttering, til en av respondentene som hadde rekruttert 3 nye avdelingsledere i denne perioden.

På direkte spørsmål om de brukte rekrutteringsprosessen i de aktuelle tilfellene, var det to av respondentene som var tydelig på at de hadde brukt prosessen slik den er beskrevet, mens en var tydelig på at hen ikke hadde brukt den. De resterende hadde brukt enkelte trinn i prosessen, men ikke alle. Av de respondentene som sa de hadde brukt den delvis, kom det frem at det kun var en av disse som hadde et bevisst forhold til prosessen slik den er presentert på fylkeskommunens intranett. Resterende respondenter ble først kjent med prosessen da de søkte den opp i forbindelse med denne studien. Og på det grunnlag så de at den praksisen de hadde, samsvarte i noen grad med de trinnene som prosessen representerer.

Underveis i intervjuene kom det også frem fra respondentene hvem som hadde lang erfaring som rektor og hvem som var ny i rollen. Vi hadde en fordeling blant respondentene med fire innen hver av kategoriene erfaren og ny.

### 5.3 Mulige årsaker som påvirker bruk av rekrutteringsprosessen

Vi ser sprik mellom de ulike respondentene, i tilbakemeldingene til de ulike spørsmålene. Dette spriket er størst mellom de som har og de som ikke har kjennskap eller erfaring med bruk av prosessen, men det er også sprik i tilbakemeldingene mellom respondenter med lik kjennskap til rekrutteringsprosessen. Respondentenes fartstid i rektorrollen har også betydning og påvirkning på svarene de gir. Dette vil vi se når vi nå skal presentere funn, og gjengi respondentenes tilbakemeldinger omkring mulige årsaksforklaringer innenfor de ulike spørsmålskategoriene.

#### 5.3.1 Forventninger til bruk

HVORDAN SYNS DU FORVENTNINGER TIL BRUK AV REKRUTTERINGSPROSESSEN HAR VÆRT KOMMUNISERT FRA TOPPLEDELSEN?

Flere av respondentene viste til manglende kommunikasjon fra toppledelsen, og delvis HR, som bakgrunn for opplevelsen av manglende forventninger til bruk av rekrutteringsprosessen.

*«R4 - I lys av hvor kostbart dårlige rekrutteringer er, så burde det være klare forventninger (...) når dere skal rekruttere så skal dere følge denne prosessen»*

Denne respondenteren er tydelig på at det er et ønske om å ha standardiserte prosesser for slike viktige lederoppgaver, og at forventninger om bruk må kommuniseres tydelig ut.

En annen respondent har oppsøkt HR-avdelingen før rekrutteringen og sier at hen ikke kjente til at det var noen rekrutteringsprosess før hen var kommet et godt stykke ut i rekrutteringsarbeidet, sammen med en representant fra HR.

*«R8 - jeg ble kjent med prosessen fordi jeg henvendte meg til HR i forbindelse med en rekruttering (...) men det tok tid før jeg forstod at det lå en trinnvis prosess tilgjengelig for oss på intranett»*

Respondenten gir her uttrykk for at hen selv med deltagelse fra HR i rekrutteringen, ikke oppfattet noen tydelighet omkring forventninger til bruk av rekrutteringsprosessen slik den er presentert på AGDA.

Mer enn halvparten av respondentene gav tilbakemelding om at de først ble klar over at det var en slik prosess tilgjengelig på intranett, når de ble invitert til å delta i denne undersøkelsen.

*«R8 - Jeg må innrømme at det var først når jeg fikk invitasjonen fra dere og brukte linken der, at jeg ble klar over at det var så tydelig.»*

*«R6 - Jeg hadde hatt en forventning og sagt at nå har vi utarbeidet denne (...) og kanskje direkte også sagt at rekrutteringsprosessen skal brukes. (...) da ville det bli brukt på en helt annen måte.»*

Det ble også vist til ulike årsaker til mangelen på kommunikasjon og forventninger om bruk. Noe relateres til at ledelsen er for travel og ikke har tid, andre til valg av kommunikasjonskanaler.

*«R4 - Jeg tror ikke det er velviljen det står på (...) når de (ledelsen - red.anm) får så sinnsykt mange henvendelser i løpet av en dag, så er det noe som blir prioritert bort (...) Det er forventning om at hvis man bare legger ut noe på intranett så blir det brukt»*

Fysiske samlinger blir av flere omtalt som positive arenaer for å bli kjent med prosessen.

*«R1 - Jeg tror at vi rekrutterer ledere såpass sjeldent at jeg synes det har vært veldig fint de gangene vi har hatt fokus på det på skoleledersamlingen»*

En annen respondent peker på endringer etter fylkessammenslåingen. At det var tydeligere forventninger til bruk av standardiserte prosesser før fylkene ble slått sammen.

*«R3 - I et av fylkene, før sammenslåingen, måtte vi sertifiseres for rekruttering»*

### 5.3.2 HR-støtte

Når det gjelder HR-støtte i rekrutteringen gav respondentene ulike tilbakemeldinger på spørsmålet vi stilte.

HVORDAN ER DIN OPPLEVELSE AV HR-STØTTE I FORBINDELSE MED REKRUTTERING AV AVDELINGSLEDERE, OG HVILKEN BETYDNING HAR DET FOR OM DU TAR I BRUK PROSESSEN ELLER IKKE?

To av respondentene viste til at de er nye i lederrollen, og at de derfor opplever å få støtte når de har behov for det, mens andre opplever HR som helt fraværende.

*«R5 - Jeg opplever at HR har vært på tilbudssiden, de har gitt god støtte og guidet meg gjennom de ulike stegene i prosessen»*

*«R1 - Jeg opplever ikke at det er noe støtte å få - HR er lite tilgjengelig (...) jeg kunne ønsket støtte for å kvalitetssikre f.eks. utlysninger, det er ikke nødvendig at de deltar på intervjuer»*

Vi ser av utsagnet til respondentene her, at det er et stort sprik i opplevd støtte fra HR-avdelingen. Alle respondentene, med unntak av en, ytrer et ønske om bedre tilgang til HR-avdelingen. Tilbakemeldingene varierer også i forhold til hva de ulike respondentene vektlegger i behovet for støtte, både i omfang og i hvilke deler av prosessen de har behov for støtte.

På direkte spørsmål om HR-støttens betydning, sier alle respondentene med unntak av en, at det ville ha avgjørende betydning for bruk av rekrutteringsprosessen.

### 5.3.3 Tilgjengelighet

Om noen deler av intervjuet skal sies å engasjere mer enn andre, så er vår opplevelse at det var i tilknytning til spørsmål om tilgjengelighet vi fikk de tydeligst tilbakemeldinger fra respondentene.

HVOR TILGJENGELIG OG BRUKERVENNLIG OPPLEVER DU REKRUTTERINGSPROSESSEN, OG HVORDAN PÅVIRKER DET DITT ØNSKE OM Å BENYTTE DETTE SOM ET VERKTØY I REKRUTTERINGSARBEIDET?

Tilgjengeligheten av rekrutteringsprosessen kom til uttrykk i flere av respondentenes tilbakemelding, og peker på betydningen dette har for en effektiv bruk av denne som et verktøy i rekrutteringsprosessen.

*«R1 - Det MÅ være lett tilgjengelig for meg.»*

*«R3 - Det er for mange kanaler i fylket, så du vet ikke hvor du skal lete. (...) Hvis vi går inn og ser på Fylkeskommunen på antall dokumenter knyttet til tilsetning, så er det veldig mange. Vi får aldri noen varsler opp når de endrer noe.»*

*«R6 - Du må vite at det finnes.»*

*«R4 - Alle tenker når de ser dette at dette er omfattende. Skal jeg sette meg inn i dette? Skal jeg gjøre dette riktig? Det blir litt prioritert bort.»*

Sitatene over reflekterer respondenter som opplever prosessen som lite tilgjengelig og for omfattende. Men også her var det ulik oppfatning blant respondentene.

*«R5 - Det ligger jo veldig greit på hjemmesiden på Agda, under HR, og alle de åtte trinnene, og informasjon og hjelp og støtte. Jeg kommer ikke på noe som skulle vært annerledes, og hvordan det skulle være.»*

Vi merker oss også at en og samme respondent viser til utfordringer med å finne og forstå prosessbeskrivelsen, samtidig som hen viser til et godt eksempel på tilgjengelighet, når deler av prosessen er hentet inn og beskrevet direkte i rekrutteringsportalen webcruiter.

*«R2 - De trinnene og den informasjonen som ligger der, det må være noe som jeg må komme på av meg selv. Kanskje det er en oppskrift her, og så må jeg begynne lete og søke (...) Det er mye som HR har laget som ligger på Webcruiter. Det er så sykt tilgjengelig når man sitter i systemet og skal lage annonser. Der står det også veldig tydelig hva vi skal involvere HR i»*

#### 5.3.4 Funksjonalitet

Funksjonaliteten til rekrutteringsprosessen som et verktøy, og dens betydning for bruk, bringer også frem ulike synspunkter fra respondentene. Noen fremhever prosessen som tilstrekkelig funksjonelt for deres behov på denne måten.

*«R5 - Ja, vi har jo knyttet opp blant annet til webcruiter (...) og akkurat det var rimelig enkelt. Og så snakker den sammen med P360 (arkivsystemet - red.anm), så dokumentasjon og praktiske ting fungerer bra. Til og med det som er mest kronglete (...) å lage kontrakten til slutt»*

*«R6 - Da synes jeg funksjonaliteten er helt grei for meg. (...) den er veldig fin strukturert, og det vil bety at den gir en positiv gevinst i forhold til rekruttering (...)Det hadde vært en god støtte for meg hvis jeg hadde vært en fersk avdelingsleder, eller en fersk rektor, så tenker jeg at jeg trenger det ikke mer funksjonelt eller spennende enn det det er»*

En av respondentene er helt tydelig på at funksjonaliteten ikke appellerer til bruk og beskriver den slik.

*«R1 - Den strategien som ligger ute er som å lese ei lærebok. Den er jo helt forferdelig (...) Det burde jo være kortere, betrakteligere (...) Alle skjønner jo at det er dette som er trinnet. Det er jo helt fornuftig bygd opp. Men det er jo alt for mye tekst, og det blir jo helt sånn ... (viser tegn til prat - prat - prat med hånda)»*

Også andre respondenter uttrykker tydelige meninger tilknyttet funksjonalitet. Felles for flere er at de peker på behovet for konkrete verktøy og veiledning, som kan gi trygghet og støtte gjennom prosessen, som vist i følgende sitater:

*«R7- At det er korrekt, at det fungerer som det står på en punktliste, det er nesten som en oppskrift»*

*«R2- der må man faktisk kunne ha en sjekkliste (...) hvis det er mer en sjekkliste og bevisstgjøring så tenker jeg at det vil egentlig bare være bra.»*

*«R1 - Det kunne jo ligge noen eksempler på stillingsannonsene. Skal du rekruttere avdelingsleder? Dette bør du ha med i sjekkliste»*

Oppsummert kan vi si at noen respondenter finner prosessens funksjonalitet tilfredsstillende, mens andre peker på konkrete behov av betydning for at de skal ta prosessen i bruk.

#### 5.3.5 Ressursbruk

For å belyse betydningen ressursbruken har for om respondentene velger å ta i bruk det som beskrives som en omfattende prosess, stilte vi følgende spørsmål:

HVA SKAL TIL FOR AT DU VELGER Å INVESTERE TID OG RESSURSER FOR Å FØLGE TRINNENE I DENNE REKRUTTERINGSPROSESSEN?

Samtlige respondenter er tydelig på at de er villig til å investere nødvendig tid og ressurser for å sikre en vellykket rekruttering. Her er et utdrag av sitater som underbygger dette.



«R6 - Vi bruker den tiden vi trenger (...) Så ressursbruken vår, den vurderer vi ikke i det hele tatt. Det har ingen betydning.»

«R2 - Fordi jeg vet at det er vanskelig å rekruttere ledere, var jeg opptatt av at vi skulle gå bredt ut. Så vi brukte mye tid på det. Det var veldig viktig»

«R5- Skal du ansette ledere, så har du ikke lyst til å gjøre det med venstrehåndsarbeid i det hele tatt. Det er en så utrolig viktig ansettelse. Jeg tenker det tar den tida det tar.»

Viljen til denne prioriteringen underbygges av flere av respondentene, med de merkostnader i både tid og ressurser som feilrekrutteringer kan medføre.

«R4 - Jeg mener jo det at det viktigste jeg gjør er å rekruttere folk. Hvis jeg gjør en dårlig rekruttering, så har jeg virkelig et problem i etterkant i å rydde opp. (...) dette må vi bruke mer tid på enn det vi gjør (...) ved å ha vært i manesjen så mange år, så vet man jo hvor dyrt og kostbart det er hvis man gjør noe feil (...) (...) vanvittig kostbart. Både i forhold til ressurser, økonomisk, tidsmessig, alt mulig»

«R8 - Min innfallsvinkel er at hvis en ansetter feil ledere i en sånn posisjon, så blir tidsbruken i ettertid mer omfattende. Det er vel verdt å bruke og investere mye tid i denne ansettelsesprosessen, så man får den riktige lederen.»

På tross av den tydelige viljen hos alle respondentene til å kunne investere tilstrekkelig tid og ressurser i en prosess, kommer det likevel frem fra enkelte at det ikke alltid er slik det foregår.

«R4 - Det blir litt prioritert bort. Det er litt trist når man på en sida sier det, og på andre sider sier man at det er en av de viktigste tingene man gjør.»

I forbindelse med dette spørsmålet om ressursbruk, vektlegger flere at det er ikke tid og ressurser i seg selv, men andre forhold som påvirker tidsbruken, som indirekte kan ha betydning for om prosessen tas i bruk slik den foreligger.

«R1 – Det (viljen til å investere tid – red. anm) henger sammen med brukervennligheten»

«R5 - Men jeg føler ikke denne (rekrutteringsprosessen – red. anm) er hemmende i det hele tatt, med tanke på tiden.»

«R7 - jeg tenker at om jeg må bruke noe ekstra tid på å sette meg inn i et verktøy, (...) så hadde det vært verdt investeringer for meg.»

De indirekte årsakene som enkelte respondenter problematiserer i forhold til ressursbruken, omtales mer direkte relatert til andre spørsmål i dette kapitlet.

### 5.3.6 Motivasjon

Respondentene har ulike innganger til hva som motiverer i forhold til bruk. Vi stilte følgende spørsmål for å undersøke om dette kunne være av betydning for bruken av rekrutteringsprosessen.

VIL DU SI AT REKRUTTERINGSPROSESSEN ER MOTIVERENDE Å TA I BRUK NÅR DU SKAL REKRUTTERE NYE AVDELINGSLEDERE?

I respondentenes svar finner vi sitater som signaliserer både motivasjonsfremmende og motivasjonshemmende faktorer av betydning.

4 respondenter tydeliggjør årsaker til hva som for dem kan fremme egen motivasjon for å ta rekrutteringsprosessen i bruk:

«R2 - Det er jo en millioninvestering, og kanskje mer enn det. Så du vil jo veldig gjerne passe på at prosessen er god, og at du har lagt til rette så godt som mulig for å kunne velge riktig person. Sånn sett er det motiverende.»

«R3 - Det kunne vært motiverende å ha en oppstartsamtale med en HR-leder (...) Vi kan komme med noen innspill, og da kunne HR-personen sparre litt med oss så vi kunne huske på disse tingene her.»

«R4 - Det er jo en av de viktigste tingene vi gjør. Det å rekruttere. Jeg tror det er veldig viktig med et verktøy.»

«R5 - Jeg tror alle har tenkt at dette er greie verktøy, og gjør det ryddig. Når du ser at dette er en gevinst å ta i bruk, og vil være med på å virke (...) Du blir tryggere i prosessen, og det tro jeg lederne kjenner på.»

Den ene respondenten som peker på at rekruttering er en av de viktigste tingene hen som rektor gjør, gir også uttrykk for hva som oppleves som hemmende:

«R4- Og alle tenker at når de ser at dette er omfattende (...) Skal jeg sette meg inn i dette? Skal jeg gjøre dette riktig? Det er litt trist når man på en side sier det, og på den andre siden sier at det er en av de viktigste tingene man gjør.»

En respondent viser til fravær av tydelig kommunikasjon som hemmende:

«R6 - Men, det som er det mest hemmende, er at du må vite at det finnes.»

Tre andre viser til motivasjonsutfordringer knyttet til rekrutteringsprosessens funksjonalitet.

«R1- I stedet for at det står en haug med teori på hvert punkt, så kunne det ha vært på punkt 1 der du skal gjøre en analyse av hva du har behov for. (...) Jeg trenger ikke lese alt dette bla bla bla. (...) et skjema kan jeg fylle inn, og da står jo den bla bla blaen der. (...) Jeg føler at her har de liksom klipt og limt det fra læreboka (...) og vips, så var de ferdig med å legge ut den.»

«R2 - Det er klart det er jo lite motiverende å bruke tid på om det er oppskrifter eller om det er veiledninger. Det er kjempe-demotiverende. Da gidder du ikke mer, så da tenker du at nå gjør vi som vi pleier.»

«R7 - Det som kan hemme bruk er hvis noe er veldig tungvint, hvis det er veldig byråkratisk, sånn at du på en måte må jobbe veldig mye i system, detaljert jobbing.»

En respondent trekker frem fravær av «treffsikkerhet» som en hemmende motivasjonsfaktor:

«R3 - Når vi som skoler erfarer at de fleste prosesser treffer hakket mer på sentraladministrasjonen, så daler motivasjonen.»

### 5.3.7 Kompetanse

FØLER DU DEG KOMPETENT TIL Å TA I BRUK DENNE REKRUTTERINGSPROSESSEN?

Det er stor forskjell i respondentenes opplevelse av egen kompetanse, samt oppfatning av hva slags kompetanse utover sin egen som kan vært nyttig i en rekrutteringsprosess.

To respondenter opplever seg godt kvalifisert og er trygg på egen kompetanse i en rekrutteringsprosess, der HR avdelingen eventuelt kunne bidratt inn med noe støtte eller en type kontrollspørsmål. En annen respondent stiller spørsmål om overdrevet selvtillit:

«R1 - Hvis jeg skal ansette noen, så har jeg allerede en formening om hva jeg har behov for. Den andre delen av rekrutteringsprosessen, det er jo av og til at det er utfordringer der. Hva er det som skal telle mest (...) og at de (HR avdelingen red.am) da sikkert har noen kontrollspørsmål, så det er kun «har du tenkt på?»

«R3 - Før sammenslåingen var vi kurset og gikk opp til en prøve og fikk et bevis på at vi var sertifisert. At vi kunne tilsette. Da var vi i grunnen gjennom alle prosesser.»

«R3 - Jeg gjør ting på rekruttering fordi jeg mener jeg kan det, og kontakter HR hvis det er noe jeg lurer på.»

«R2 - Jeg tenker at som rektor så har man jo (...) om man ikke har ansatt mange ledere (...) vært gjennom dette mange ganger før. Det kan godt være litt feilslått selvtillit på at dette er noen en kan da.»

En respondent opplever at prosesser knyttet til rekruttering, er prosesser der hen aldri opplever seg ferdig utdannet:

«R5 - Det er jo en kompetanse en aldri er ferdig utdannet på (...) Bare det å holde intervjuer og velge riktige folk, og ha en god utvelgelse, det er jo vanskelig.»

Tre respondenter trekker frem at HR har bedre kompetanse på rekruttering, samt tydeligere og større forventninger til HR i rekrutteringsprosesser.

«R1 - HR har blitt et mye tydeligere fagområdet i fylkesadministrasjonen. Og hvis vi skal ta det på alvor, og folk tar jo utdanning i HR nå (...) så tenker jeg at HR, da er det naturlig at de har en større del av jobben.»

«R6 - For da forventer jeg at de som har skrevet det (rekrutteringsprosessen - red.anm), de har mer kompetanse enn det jeg har på området.»

«R8 - Jeg må jo si at skulle jeg tatt den i bruk i utgangspunktet helt på egenhånd, så hadde nok det vært utfordrende.»

Sitatene over viser sprik mellom respondenter som opplever tillit og selvsikkerhet til egen kompetanse, til respondenter som uttrykker behov for mer ekspertise ut over egen kompetanse.

### 5.3.8 Kjennskap til teoretisk grunnlag

På spørsmål om hvilken betydning kjennskap til teorien har for bruken av rekrutteringsprosessen, fulgte respondentene opp med ulike tilnærminger.

HAR DU KJENNSKAP TIL DET TEORETISKE GRUNNLAGET REKRUTTERINGSMODELLEN BYGGER PÅ, SAMT HVILKEN BETYDNING DENNE HAR FOR Å SIKRE RIKTIG KOMPETANSE VED REKRUTTERING AV SKOLELEDERE?

Forståelse og kjennskap til bakenforliggende teori, her representert ved Linda Lai, verdien og nytten av rekrutteringsprosessen som verktøy og prosedyre, kommer her til uttrykk på ulike måter.

En av respondentene er klar på at HR-avdelingen sitter på ekspertisen, og uttrykker at egen kjennskap til teori nødvendigvis ikke påvirker bruken, det er HR-avdelingen som må trø til:

*«R1-Ja, vi hadde jo noe på et eller annet møte en gang, men da var jeg så opptatt av at de snakket så mye om hjemmekontor. Jeg lærte ingenting av Linda Lai. Det er ingen grunn til at skoleledere skal bli eksperter på det heller. Vi har ekspertise i en egen avdeling, da må de trø til.»*

Tre av respondentene har ikke kjennskap til teorien, R4 peker på at fravær av kunnskap kan gi økt avstand:

*«R3-Jeg kan ikke huske at de har hatt et sånt veldig fokus på dette hos oss da, etter ett Agder.»*

*«R4-Det er klart, det vil påvirke (...) Linda Lai, hvem er det? Du kommer aldri i angrepsposisjon (...), og sette deg inn i det og lære om det. På grunn av at du bare tar fort avstand til det.»*

*«R8-Ja, Linda Lai, det er teoretisk grunnlag bak 10-faktor (Medarbeiderundersøkelse som benyttes i Agder fk - red.anm.), og det er jo kommunisert ut. Det er ikke kommunisert ut at denne prosessen bygger på det samme.»*

Forståelse av bakenforliggende teori fremmer positiv innstilling til bruk av rekrutteringsprosessen hos respondentene under:

*«R5 -Linda Lai er jo et stort navn, både i forsker- og ledermiljøer, og det gjør jo en trygg på at det er noe bra som ligger bak (...) Så jeg er i hvert fall ikke mindre motivert, at jeg bygger på den type teori som er trukket frem her, og som kanskje er den beste i Norge på det .»*

*«R7-Jeg tenker at det å heve blikket å kjenne til teori i forhold til rekruttering av ledere, det er jo motiverende i stedet for at man bare er på det praktiske og gjør det og setter i gang. At man har en idealistisk overbygning.»*

En respondent viser til forventning knyttet til HR-avdelingen og kompetanse rundt teorigrunnlaget bak rekrutteringsprosessen, hen etterlyser kompetanseheving av rektorene på dette området som kunne fremme økt bruk:

*«R6-Jeg tror at hvis man hadde hatt en kompetanseheving av rektorene med utgangspunkt i både det teoretiske grunnlaget og hvordan det er bakt i inn i denne prosessen som Agder fylkeskommune har valgt, så hadde det vært helt klart gunstig og positivt.»*

I likhet med tidligere momenter i dette kapitlet, ser vi også variasjon i respondentenes tro på betydningen den teoretiske forankringen har for en god implementering av Agder fylkeskommunes rekrutteringsprosess.

### 5.3.9 Forankring og involvering

Vi vil her trekke frem respondentenes tilbakemeldinger som er tilknyttet involvering og forankring mellom virksomhetene (skolene) og sentraladministrasjonen (Utdanningsavdelingen og HR-avdelingen).

VIL DU SI AT REKRUTTERINGSPROSESSENE ER FORANKRET I ORGANISASJONENS FORMELLE SAMARBEIDSPARTNERE, PÅ TVERS AV FORVALTNINGSNIVÅ OG INNAD I VIRKSOMHETEN?

HVILKEN BETYDNING TENKER DU AT EN SLIK FORANKRING HAR FOR VALG AV BRUK KNYTTET TIL AGDER FYLKESKOMMUNES REKRUTTERINGSPROSESS?

En respondent tydeliggjør gode interne rutiner og systemer, men kobling opp mot fylkesadministrasjonen er fraværende.

*«R1-Hvordan vi gjør det hos oss er veldig satt i system. Men vi sitter jo aldri og kikker på Agda (fylkeskommunens intranett - red.anm). Jeg har aldri vist Agda til tillitsvalgte. Men vi har en fast tillitsvalgt som alltid er med hos oss og har gått gjennom stillingsutlysning, og er med i analysen i forkant og er med på alt det.»*

Informasjon på Agda er her ikke vist til tillitsvalgte i egen organisasjon.

Fremmedgjøring blir trukket frem som en årsaksforklaring til at man velger bort å ta i bruk Agder fylkeskommunes rekrutteringsprosess.

*«R4-Det har ikke vært gjenstand eller rom for tilbakemelding. Det har ikke vært noe rom for undring. Hvorfor skal alle gjøre sånn? Derfor blir det også i forhold til det her, når det gjelder rekruttering, her er det bare bestemt. Det kan godt være det at det er godt forankret i forhold til faglighet, at det er bestemt, men det er ingen involvering i den avgjørelsen. Man blir litt fremmedgjort.»*

Respondenten uttrykker at ting kan godt være bestemt og faglig forankret, men viser til fravær av involvering i prosessen.

Fravær av samarbeid som fremmer bedre forankring preger svaret til respondenten under, samtidig som respondenten trekker tid frem som årsaksforklaring:

*«R6-Kleint. Det er lite forankring som jeg har fått med meg på det området.»*

*«R6-Jeg må bare være helt ærlig, så tenker jeg at toppledelsen (...) de har ikke tid.»*

I tillegg til fravær av forankring, vektlegger respondenten under forespørsler fra andre rektorer, som kan underbygge hens opplevelse av at andre rektorer kan kjenne på det samme:

*«R7-Nei, min opplevelse er at det ikke er forankret. Og det bygger på opplevelse på egen skole. Men jeg har fått forespørsel fra andre rektorer når de skal rekruttere mellomledere, og så har de henvendt seg til meg og spurt om hvordan jeg gjorde det. Det virker på meg som det ikke er forankret.»*

Sitatene over viser til aspekter omkring utfordringer knyttet til manglende implementering av Agder fylkeskommunes rekrutteringsprosess, utfordringer rettet mot ivaretagelse og involvering. En felles plattform som er tenkt å ivareta alle involverte parter, ser ut til å være fraværende utfra utsagnene over.

### 5.3.10 Beslutningsmyndighet

Over peker våre respondenter på utfordring knyttet til involvering og forankring av rekrutteringsprosessen. Dette påvirker også det spørsmålet vi her skal belyse.

VIL DU SI AT BESLUTNINGSMYNDIGHETEN MELLOM DE ULIKE AKTØRENE SOM ER INVOLVERT, ER TYDELIG FORDELT, OG HAR DETTE BETYDNING FOR Å VELGE ELLER IKKE VELGE BRUK AV ÅGDER FYLKESKOMMUNES REKRUTTERINGSPROSSESS?

Respondentene gav oss følgende tilbakemeldinger som er knyttet til avklaring av beslutningsmyndighet mellom de ulike aktørene involvert i rekrutteringsprosessen, der ulike aktører som kan representere ulike interesser møtes.

*«R2 - Den (rekrutteringsprosessen - red.anm.) påvirker på den måten at jeg opplever at det ikke er noen forventninger. Som jeg sier, jeg opplevde at jeg sto nokså fritt. Hvordan jeg valgte å rekruttere, plassere og fordele og ha lederstøtte.»*

*«R5 - Jeg har stusset på noen ting. Det gjelder helst tillitsvalgte og plasttillitsvalgte. For de virker det litt fremmed. De har protestert så lite når ansettelser har skjedd litt fort. Så jeg har en følelse også ved ansettelser av ledere at denne modellen har de ikke så veldig kjennskap til. Jeg er usikker. Så der gjenstår det jo egentlig noe, med tanke på at flere skulle ha bedre kunnskap om det.»*

*«R8 - Nei, det kan jeg ikke si, at vi har vært involvert i utarbeidelsen av det, men samtidig er det jo ikke mitt fagområde heller, så jeg vet ikke om det var nødvendig med involvering der, så lenge det er klarert hva er ansvarsområdene og hvordan er myndigheten her?»*

Interessekonflikter mellom de ulike rollene, både internt på skolen og mellom forvaltningsnivåene kom også frem i noen av respondentene sine tilbakemeldinger, slik som her.

*«R1 - Det kan jo være ansatte ved skolen, det kan være mange forskjellige aktører som kan påvirke det (rekrutteringen - red.anm.). I et sånt tilfelle er det*

*å ha en tydelig rekrutteringsprosess fint, for da kan det lene seg på det. Da blir det ikke noen forventning om noe annet.»*

Sitatene knyttet til dette spørsmålet, illustrerer det vi innledningsvis viste til. Fraværende ivaretagelse av involverte parter, og manglende klarhet i myndighetsstruktur, både horisontalt og vertikalt, mellom de ulike forvaltningsnivåene og rollene internt i de ulike nivåene.

### 5.3.11 Kulturelle preferanser

For å få innsikt i kulturelle preferanser av betydning for skolens rekrutteringspraksis, og hvordan en formalisering av rekrutteringsprosessen kan påvirke denne, stilte vi følgende spørsmål.

HVILKE KULTURELLE PREFERANSER VED DIN SKOLE BIDRAR TIL Å FORME SKOLENS PRAKSIS I REKRUTTERINGSARBEIDET?

HVILKE TANKER HAR DU OM HVORDAN BRUK AV REKRUTTERINGSPROSESSEN KAN UTFORDRE SKOLENS IDENTITET, TIDLIGERE PRAKSIS, TRADISJONER, AUTONOMI OG INTEGRITET?

I gjennomgang av respondentenes svar fikk vi frem faktorer som beskriver både kultur og «ukultur» i de ulike skolene.

Flere av respondentenes kommentarer understreker betydningen av åpenhet og transparens i rekrutteringsprosessene, med vekt på en mer strukturert tilnærming.

*«R1 - Vi har nok en mer formalisert prosess nå enn før, men jeg vet ikke om det handler om endringer etter sammenslåingen»*

*«R4 - man skal være trygg på at det blir gjort på en ordentlig måte, at det er åpne prosesser, at det ikke er noen kulturelle preferanser som slår inn»*

*«R5 - Jeg tror alle har tenkt at dette er greie verktøy, og gjør det ryddig. Klart, den fremstillingen som ligger der, når det ligger skriftlig, ryddig og systematisk, så er det med å prege en kultur (...) Jeg ser ikke motsetninger på at kultur, når det gjelder innhold, skulle ha noen betydning for å ikke bruke det (rekrutteringsverktøyet - red.anm).»*

*«R7 - Jeg tenker det ville vært en stor hjelp å ha et sånt verktøy for å fjerne seg fra alle interessekonflikter, agendaer, groms og kultur, sånn at du hele tiden forsøker alt du kan, for å ha det ryddig. Det tror jeg bare er en fordel.»*

Sitatene over fremhever også at respondenter ser behovet for å tilpasse seg den eksisterende kulturen, samtidig som de viser en åpenhet for endringer og det å forholde seg til en mer strukturert prosess. Det kommer også frem betydningen en slik prosess kan ha for å sikre en rettfærdig og likeverdig rekruttering, fordi en standardisert prosess kan bidra til å fjerne kulturell «støy» fra rekrutteringen. Det kommer likevel frem fra flere respondenter at det er noen utfordringer tilknyttet en «ukultur» eller privatpraksis på egen skole. Dette kan belyses med følgende sitater.

*«R6 -Mitt inntrykk er at den enkelte rektor ønsker å gjøre som den vil på sin skole, uten å ha noen behov for noen forankring i neste nivå»*

*«R6 - Vi har en kultur for der vi opptrer som skoler i skolen. Så er vi litt enige om at den kulturen ønsker vi å bryte.»*



«R1 - her har vi vår egen strategi, som ikke er så veldig formalisert (...) Ikke en strategi, men en sedvane.»

Videre har vi fanget opp respondentenes utsagn som relaterer seg til tradisjoner som opprettholdes. Det som har vært tidligere praksis kan være utfordrende å slippe taket i.

«R2 - når det har vært snakk om rekruttering i ledergruppen, så mener jeg at det har vært veldig tilfeldig (...) ikke vært noen plan å sette sammen en ledergruppe (...) Det har ikke vært noen tradisjon for det. Det er veldig mange like personer i den ledergruppen som er her.»

«R7 - Jeg tror at det finnes (kulturelle tradisjoner - adm.anm), men jeg opplever at jeg har brutt med dem. Ved at det har vært mer formelt, og forsøkt å være veldig sånn at det er en transparent prosess, at det er mye medvirkning, og at jeg er veldig opptatt av å gjøre det riktig.»

«R2 - Jeg har vært opptatt av å følge en oppskrift som jeg opplevde var veldig god på tidligere arbeidsplass. Så jeg har kanskje vært mer opptatt av å ta med meg den modellen vi brukte der, enn å gå og se på hva som er Agder fylkeskommune sine åtte trinn.»

Ut over skolenes egen praksis og tradisjon, omtales også betydningen en felles prosess kan ha i relasjon til kulturelle utfordringer som kameraderi og forventninger om internt opprykk. Tre av respondentene omtaler dette på denne måten.

«R1 - Nei, altså, jeg tenker jo at den strategien vi har nå som er såpass åpen og alt skal lyses ut, og det er jo veldig transparent, da unngår du kulturelle utfordringer i forhold til kameraderi, for eksempel.»

«R3 - den største delen av hele organisasjonen, synes dette er veldig positivt. Og selvkklart de som på en måte (...) har ventet på tur, og som gjerne vil, de spiller jo gjerne på at det er jo viktig å kjenne skolen godt (...) Så utfordrer den (rekrutteringsprosessen - red. anm) et eller annet bestående (...) så vet jeg noen prater litt om det, men ikke direkte til meg. Jo, noen har kanskje sagt, er du sikker på at du gjør det lurt å ta eksternt (Utlysning - red,anm)?»

«R8 - Det er nok noe kulturelt av en eller annen grunn som henger der i veggene (...) der er det nok noen som har uttrykt i denne organisasjonen at det er nok vel han sin tur hvis ikke jeg skal fortsette (...) hvis en lot seg påvirke av det, tankene og den kulturen, så er det jo fort for å legge et rekrutteringsverktøy til sides. For det kan jo være at ikke vi kan oppfylle de forventninger om å ansette den som mener det er sin tur.»

Spørsmål vi stilte gav oss også tilbakemeldinger på om respondentene tenkte at en felles rekrutteringsprosess kan ha betydning for den enkelte skole sin integritet og autonomi. Som sitatene under viser, så spriker det i hvordan de ulike respondentene ser på om prosessen kan være en trussel for skolene på disse områdene.

«R7 - Man kan ikke tillate seg å gjøre det (rekruttering - red.anm) på en annen enn en ryddig måte. Hvis det setter autonomien i fare, så skal det kanskje det.»

«R1 - Nei, det tror jeg ikke (at prosessen skal påvirke skolens integritet - red.anm) (...) jeg kan ikke se for meg at du skulle komme til en strategi som er helt ellers annerledes enn den som er nå.»

*«R6 - der spriker de (skolene - red.anm) i alle kanter, for å si det enkelt. Mitt inntrykk er at den enkelte rektor ønsker å gjøre som den vil på sin skole, uten å ha noen behov for noen forankring i neste nivå. De opplever heller at det er en uting at noen har meninger om hvordan de skal rekruttere.»*

*«R2 -Det er jo helt umulig i den matrisen som vi er i, at vi ikke skal kunne ha autonomi på skolen når det gjelder innstilling og når det gjelder å rekruttere.»*

Respondentenes gir oss et stort og bredt mangfold gjennom tilbakemeldingene tilknyttet de kulturelle preferansene. Sammen med funnene fra de øvrige rammene i dette kapitlet, vil vi i neste kapittel drøfte funnene og koble disse opp mot casen vår og det teoretiske grunnlaget som denne oppgaven bygger på.

## 6.0 Drøfting av data

### 6.1 Innledning til drøfting

Det vi ønsker å belyse i denne oppgaven er følgende problemstillinger:

- I hvilken grad benytter rektorene Agder Fylkeskommunes rekrutteringsprosess ved ansettelser av avdelingsledere i videregående skole?
- Hva kan forklare hvorfor eller hvorfor ikke rektorene tar rekrutteringsprosessen i bruk?

Som funnene i kapittel 5 viser, benyttes rekrutteringsstrategien i varierende grad av rektorene. Spennet går fra enkelte som bruker den i sin helhet fra trinn til trinn, til de som ikke ser behovet for å ta den i bruk. Noen respondenter kjenner ikke til prosessen og har derfor ikke tatt den i bruk, mens andre belyser andre årsaker til at de velger bort prosessen eller elementer av den. Blant de som tar den i bruk, er det også variasjon i hvor mye de benytter seg av den, og hvilke trinn i prosessen de benytter seg av. Underveis i undersøkelsen, kom det også frem en større bevissthet hos flere av respondentene, at den praksisen de utøver, ikke nødvendigvis var så ulik den praksisen som beskrives i prosessen til Agder fylkeskommune, men at de ikke var kjent med den konkrete prosessbeskrivelsen, slik den er presentert på intranett.

Når det gjelder problemstillingens andre del, vil vi belyse ulike årsaker til bruk eller manglende bruk. Her drøftes resultatene fra kapittel 5 opp mot casen og det teoretiske grunnlaget som oppgaven bygger på. Drøftingen sees i lys av Bolman og Deals fire fortolkningsrammer og knyttes opp mot de ulike rammenes påstander formulert i 7 ulike hypoteser. Drøftingen oppsummeres i innledningen til hver hypotese for å synliggjøre om hypoteser bekreftes eller falsifiseres av de resultatene undersøkelsen har gitt.

### 6.2 Den strukturelle rammen

I dette kapitlet skal hypotesene belyses gjennom det strukturelle perspektivet, som Bolman og Deal beskriver som en fabrikk. Her fremheves at tydelig strategisk retning og strukturer bidrar til å nå strategiens klare mål, og tanken om rasjonalitet og tydelig ansvarsfordeling skal maksimere organisasjonens yteevne.

I tilknytning til den strukturelle rammen, har vi en tilnærming til problemstillingen via tre ulike hypoteser. Den første hypotesen dreier seg om forventninger og støtte i rekrutteringsprosessen, hvor vi undersøker hvordan klare forventninger og tilstrekkelig støtte påvirker bruken av rekrutteringsprosessen. Videre vil den andre hypotesen utforske utforming og omfang av rekrutteringsprosessen, før vi til slutt vil se på ressursbruk. Gjennom drøftingen ønsker vi å knytte empirien og det teoretiske grunnlaget i denne oppgaven sammen og belyse hvilke strukturelle årsaksforklaringer respondentene gir, for bruk eller manglende bruk, av rekrutteringsprosessen som et verktøy for skoleledere i rekrutteringsarbeidet.

Hovedtendensen i tilbakemeldingene fra respondentene er at de tillegger de ulike påstander i denne rammen stor betydning for bruk eller ikke bruk av rekrutteringsprosessen. Vi ser likevel at det er et stort sprik mellom de ulike

påstandene, der ressursbruk utmerker seg som mye mindre betydningsfullt enn de andre faktorene innenfor denne rammen. Våre analyser av respondentenes tilbakemeldinger, leder oss derfor til en tydelig bekreftelse av de to første hypotesene og en klar falsifisering av den tredje hypotesen tilknyttet denne rammen.

### 6.2.1 Hypotese 1

---

*GRUNNEN TIL AT AFKS REKRUTTERINGSVERKTØY IKKE ANVENDES SKYLDES AT DEN STRATEGISKE TOPPLEDELSEN IKKE SIGNALISERER TYDELIGE FORVENTNINGER, HELLER IKKE STØTTE I PROSESSEN.*

---

I analysen av respondentenes tilbakemeldinger i forhold til hypotese 1, som omhandler manglende klare forventninger og støtte fra den strategiske toppledelsen og HR-avdelingen, fremhever flere av respondentene manglende kommunikasjon og uklare forventninger som sentrale utfordringer. At nesten samtlige respondenter også påpeker betydningen støtte i rekrutteringsarbeidet har, for bruken av rekrutteringsprosessen, vil vi konkludere med at resultatene bekrefter påstandene våre i denne hypotesen.

Både Kuvås og Dysvik (2020) og Linda Lai (2021) belyser sammenhengen mellom organisasjonens overordnede strategi og HR-feltet. De omtaler også profesjonaliseringen av det kompetansestrategiske området, som kan relateres til denne hypotesen. Her pekes det på en hensiktsmessig fordeling av ansvaret for kompetansestrategi mellom HR-funksjonen og ledernivået. Dette vil ha betydning for den grad av støtte HR-avdelingen kan gi rektorene i denne prosessen.

Slik rekrutteringsprosessen presenteres på fylkeskommunens intranett, kommer bakgrunnen for prosessen og det kompetansestrategiske grunnlaget klart frem. Videre klargjøres fordelingen av ansvar, mellom rektorene og HR-avdelingen, gjennom beskrivelse av HR-avdelingens grad av medvirkning i prosessen ute på skolene. I retningslinjene for rekruttering, skal HR-avdelingen delta i hele prosessen når det gjelder rektorrekruttering, mens de bidrar med veiledning i avdelingslederrekrutteringer. Dette samsvarer også med Bolman og Deals grunnantagelser om organisasjoners behov for klare mål og strategier, og at organisasjoner øker sin effektivitet og yteevne gjennom spesialisering og hensiktsmessig arbeidsdeling.

Men ved utydelige eller manglende forventninger til rektorene om bruk, kan det se ut som den ønskede effekten av dette forsvinner. Et eksempel som illustrerer den manglende forventningen, er denne respondentens uttalelse:

*"R4 - I lys av hvor kostbart dårlige rekrutteringer er, så burde det være klare forventninger (...) når dere skal rekruttere så skal dere følge denne prosessen".*

Denne kommentaren peker på behovet for tydelige forventninger fra toppledelsen om bruk av rekrutteringsprosessen, noe som også understreker betydningen av rasjonell styring og klare kommunikasjonskanaler (Bolman og Deal, 2018).

Videre oppgir respondentene ulike tilbakemeldinger i forhold til HR-støtte, noen fremhever at de har fått god støtte og veiledning fra HR-avdelingen, mens andre opplever HR som fraværende. Dette reflekterer utfordringer knyttet til samordning og kontroll, hvor manglende horisontal koordinering mellom de ulike skolene, kan føre til at implementeringen av rekrutteringsprosessen går i utakt.

Et eksempel på dette er denne respondentens kommentar -

*«R5 - Jeg opplever at HR har vært på tilbudssiden ...»*

- sammenlignet med en annen respondents uttalelse:

*«R1 - Jeg opplever ikke at det er noe støtte å få - HR er lite tilgjengelig ...»*

De respondentene som oppgir at de har tatt prosessen i bruk, sammenfaller med de som har en positiv opplevelse av støtte fra HR-avdelingen. Motsatt ser vi at de som ikke opplever støtte, har i liten eller ingen grad tatt i bruk rekrutteringsprosessen. Dette tenker vi at styrker påstanden om støtts betydning for implementeringen.

## 6.2.2 Hypotese 2

---

*GRUNNEN TIL AT REKRUTTERINGSVERKTØYET IKKE ANVENDES  
HENGER SAMMEN MED UTFORDRINGER OG OMFANGET AV PROSESSEN  
KNYTTET TIL REKRUTTERINGSVERKTØYET*

---

I den andre hypotesen, knyttet til den strukturelle rammen, belyser respondentene rekrutteringsverktøyets utforming og omfang, med vekt på rekrutteringsprosessens tilgjengelighet og funksjonalitet. Det er ikke her entydige signaler fra de ulike respondentene, men et flertall av respondentene uttrykker bekymring for at manglende tilgjengelighet og funksjonalitet kan være til hinder for å ta rekrutteringsprosessen i bruk. Vi kan derfor kun delvis si at påstandene tilknyttet hypotese 2 blir bekreftet av de resultater vi har fremskaffet i denne undersøkelsen.

Rekrutteringsstrategiens åtte trinn, følger Linda Lai (2021) sine deloppgaver, slik de er presentert som en problemløsningsmodell, i «*strategisk kompetanseledelse*». En slik omfattende prosess kan fort oppfattes som kompleks og uoverkommelig å gi seg inn på, når rektorene skal rekruttere sine avdelingsledere. Dette belyses av følgende tilbakemelding.

*«R4 - Alle tenker når de ser dette at dette er omfattende. Skal jeg sette meg inn i dette? Skal jeg gjøre dette riktig? Det blir litt prioritert bort.»*

Flere respondenter peker også på at prosessens tilgjengelighet oppleves vanskelig, da det ikke er tydelig for dem hvor de skal lete for å finne de rette prosessene og tilhørende dokumenter. Slik denne respondenten setter ord på.

*«R3 - Det er for mange kanaler i fylket, så du vet ikke hvor du skal lete. (...) Hvis vi går inn og ser på Fylkeskommunen på antall dokumenter knyttet til tilsetning, så er det veldig mange. Vi får aldri noen varsler opp når de endrer noe.»*

I lys av den strukturelle rammen, kan vi se hvordan fylkeskommunens strategiske retning påvirker utviklingen av rekrutteringsprosessen. Hvor HR-avdelingen utformer en rekrutteringsprosess, basert på Linda Lai, for å nå organisasjonens kompetansestrategiske mål gjennom spesialisering og arbeidsdeling. Samtidig som funnene viser en manglende koordinering og tilgjengelighet av verktøyet for de involverte parter.

Som i hypotese 1 omhandler dette i stor grad, det Boleman og Deal (2020) omtaler som samordning og kontroll, her med fokus på den vertikale samordningen. Dersom rektorene, som nøkkelpersoner i rekrutteringsprosessen, skal settes i stand til å opptre i tråd med overordnede målsetninger, så kreves kommunikasjonskanaler og implementeringstiltak som gjør slike viktige styringsdokumenter lett tilgjengelig for rektorene.

Respondentenes tilbakemelding på funksjonalitet bærer preg av at noen hadde kjennskap til rekrutteringsverktøyet på forhånd, mens andre kun hadde sett det i forbindelse med denne undersøkelsen. De respondentene som var positive til funksjonaliteten, var i hovedsak de som hadde benyttet verktøyet tidligere. To av disse oppga at de var nye og hadde fått HR-støtte gjennom hele prosessen. En av disse omtaler funksjonaliteten slik.

*«R5 - Ja, vi har jo knyttet opp blant annet til webcruiter (rekrutteringsplattform - red. anm.) (...) og akkurat det var rimelig enkelt. Og så snakker den sammen med P360 (arkivsystemet - red.anm), så dokumentasjon og praktiske ting fungerer bra. Til og med det som er mest kronglete (...) å lage kontrakten til slutt»*

En hovedtendens hos alle respondentene var at de uttrykker behov for et konkret verktøy de kan støtte seg til i en slik viktig oppgave, som rekruttering av skoleledere er. Flere var også konkrete på at et slikt verktøy måtte være lettfattelig, med preg av en sjekklister og korte punktvis trinn som kvalitetssikret arbeidet.

*«R7- At det er korrekt, at det fungerer som det står på en punktliste, det er nesten som en oppskrift»*

*«R6 - Det hadde vært en god støtte for meg hvis jeg hadde vært en fersk avdelingsleder, eller en fersk rektor, så tenker jeg at jeg trenger det ikke mer funksjonelt eller spennende enn det det er»*

Ser vi disse utsagnene gjennom Bolman og Deal sin strukturelle ramme, kan spriket i tilbakemeldingene relateres til det vi tidligere har omtalt, rasjonell styring, samordning og kontroll, for å sikre implementering og engasjement hos rektorene. Boleman og Deal (2020) omtaler også problemløsning og omstrukturering som nødvendig dersom rekrutteringsstrategien oppleves utfordrende for de som skal sette den ut i praksis. Her beskrives tiltak som kan forstås som revisjon eller tilpasninger av prosessen eller endringer tilknyttet opplæringstiltak for rektorene.

Med bakgrunn i det grundige teoretiske fundamentet for den utarbeidede rekrutteringsprosessen, og i lys av omfattende tilbakemeldinger på manglende implementering, kan det i første omgang se ut som styrkede opplæringstiltak for rektorene ville være aktuelle tiltak for å styrke implementeringen av rekrutteringsprosessen i rektorgruppen.

### 6.2.3. Hypotese 3

---

*GRUNNEN TIL AT REKRUTTERINGSVERKTØYET IKKE BENYTTES PÅ AVDELINGSLEDERNIVÅ, ER AT SKOLENE I LITEN GRAD FÅR KOMPENSERT FOR TIDS OG ANNEN RESSURSBruk KNYTTET TIL BRUK AV OMFATTENDE REKRUTTERINGSPROSESS*

---

På spørsmål knyttet til ressursbruk, som er den tredje hypotesen i den strukturelle rammen, var respondentene mer samstemte. Rekruttering av avdelingsledere i den videregående skolen er så viktig, at de alle er villige til å investere nødvendig tid og ressurser i det. Vår påstand i denne hypotesen, at ressurser kan være en årsak til manglende bruk, falsifiseres derfor enstemmig og tydelig av våre respondenter i denne undersøkelsen.

Flere utsagn støtter opp under denne enigheten, her presentert ved en av respondentenes klare tilbakemelding.

*«R6 - Vi bruker den tiden vi trenger (...) Så ressursbruken vår, den vurderer vi ikke i det hele tatt. Det har ingen betydning.»*

Hvis vi relaterer dette til tidligere refleksjoner i den strukturelle rammen, så kan vi undre oss over at ikke flere rektorer har gjort seg kjent med og tatt rekrutteringsprosessen i bruk.

En av respondentene som har brukt prosessen i sin rekruttering omtaler bakgrunnen for hvorfor det er verd å investere tid og ressurser på dette slik.

*«R8 - Min innfallsvinkel er at hvis en ansetter feil ledere i en sånn posisjon, så blir tidsbruken i ettertid mer omfattende. Det er vel verdt å bruke og investere mye tid i denne ansettelsesprosessen, så man får den riktige lederen.»*

Dette harmonerer også med Linda Lai (2021) sine henvisninger til studier som med stort flertall konkluderer med at det er økonomisk hensiktsmessig å investere i forbedringstiltak. I disse studiene er det nettopp fokus på å kartlegge kost/nytte av forbedringer av rekrutteringspraksis, opp mot betydningen det har for å rekruttere den riktige kompetansen.

Selv om samtlige respondenter uttrykker en tydelig vilje til å sette inn nødvendig tid og ressurser for å sikre en god rekrutteringsprosess fanger vi opp noen praksiser som kan sees i sammenheng med det Lai (2021, s 84) viser til. At prosessen inneholder flere krevende og komplekse deloppgaver, som kan påvirkes av prinsippene om bunden rasjonalitet og satisfisering. Der jakten på optimale løsninger blir for omfattende og krevende, og at de dermed erstattes av «godt nok» løsninger. Noe denne respondenten problematiserer i sin tilbakemelding.

*«R4 - Det blir litt prioritert bort. Det er litt trist når man på en sida sier det, og på andre sider sier man at det er en av de viktigste tingene man gjør.»*



### 6.3 HR-rammen

Vårt fokusområde under HR-rammen, handler om å trekke inn samspillet mellom organisasjoner og enkeltmennesket. Vårt mål med gitt hypotese, er å ivareta grunnantakelser som underbygger viktigheten av respondentenes ferdigheter, holdninger og kunnskaper der organisasjonens krav og menneskelige behov står sentralt.

Her belyser vi tre årsakssammenhenger som kan påvirke valg for implementering av rekrutteringsprosessen hos respondentene. Vi finner stor variasjon mellom respondentens svar i opplevelser knyttet til motivasjon, kompetanse og forståelse.

Samlet sett viser våre observasjoner en varierende og sammensatt situasjon der ulik grad av motivasjon, kompetanse og forståelse spiller inn på rektorenes bruk av rekrutteringsverktøyet. Samtidig ser vi at disse årsakssammenhengene i HR-rammen er tydelig relatert til årsaksforklaringer tilknyttet de andre fortolkningsrammene. I vår drøfting konkluderer vi med at rektorene som har positiv innstilling og er motiverte, samt har god kompetanse og forståelse for teori, vil være mer positive til å ta i bruk rekrutteringsprosessen. Dette bekrefter i stor grad våre påstander i hypotese 4.

#### 6.3.1. Hypotese 4

---

*MANGLENDE BRUK AV REKRUTTERINGSVERKTØYET SKYLDES REKTORENES BEGRENSEDE MOTIVASJON, KOMPETANSE OG FORSTÅELSE TIL Å IMPLEMENTERE OG TA VERKTØYET I BRUK.*

---

På spørsmål som angår motivasjon, trer det frem en tydelig todeling knyttet til faktorer som oppleves som motivasjonsfremmende og motivasjonshemmende. Motiverende faktorer handler om nytteverdi ved ansettelse av avdelingsledere som en viktig investering. To respondenter beskriver det slik:

*«R2 - Det er jo en millioninvestering, og kanskje mer enn det. Så du vil jo veldig gjerne passe på at prosessen er god, og at du har lagt til rette så godt som mulig for å kunne velge riktig person. Sånn sett er det motiverende.»*

*«R4 - Det er jo en av de viktigste tingene vi gjør. Det å rekruttere. Jeg tror det er veldig viktig med et verktøy.»*

Som nevnt over, viser Lai (2021) til et stort flertall av empiriske nytte/kostnadsanalyser som konkluderer med at det er økonomisk hensiktsmessig å investere i forbedring av virksomhetens rekrutteringsprosedyrer. Bolman og Deal, peker på dette på denne måten:

*«Manglende kunnskaper og ferdigheter hos de ansatte går utover organisasjonen på mange måter i form av forringet kvalitet, dårlig service, høyere kostnader og dyre feilgrep.» (Bolman og Deal, 2018, s. 181)*

Feil ansettelser kan koste dyrt, og det i seg selv er for respondentene en motivasjonsfaktor for å ta i bruk rekrutteringsprosessen.

Andre opplever det som demotiverende på grunn av flere faktorer, der blant annet verktøyets funksjonalitet fremheves. Enkelte av respondenter opplever at rekrutteringsprosessen er for omfattende, de beskriver en opplevelse av for mye teori under hvert punkt, og den oppleves for byråkratisk. Sitatene under peker på disse utfordringen.

«R1- I stedet for at det står en haug med teori på hvert punkt, så kunne det ha vært på punkt 1 der du skal gjøre en analyse av hva du har behov for. (...) Jeg trenger ikke lese alt dette bla bla bla. (...) Jeg føler at her har de liksom klipt og limt det fra læreboka (...) og vips, så var de ferdig med å legge ut den.»

«R2 -Det er klart det er jo lite motiverende å bruke tid på om det er oppskrifter eller om det er veiledninger. Det er kjempe-demotiverende. Da gidder du ikke mer, så da tenker du at nå gjør vi som vi pleier.»

«R7 - Det som kan hemme bruk er hvis noe er veldig tungvint, hvis det er veldig byråkratisk, sånn at du på en måte må jobbe veldig mye i system, detaljert jobbing.»

Man kan stille seg spørsmål om det er mangel på forståelse og kompetanse hos respondentene som her spiller inn, med tanke på faktorene som virker motivasjonshemmende. I spørsmål knyttet til kompetanse kommer det frem store forskjeller i respondentenes opplevelse av egen kompetanse, samt oppfatning av hva slags kompetanse utover egen som kan være nyttig i en rekrutteringsprosess. Enkelte føler seg godt kvalifisert og har tillit til egen dømmekraft, mens andre opplever at det er behov for ekstra støtte fra HR-avdelingen. De trekker frem at HR-avdelingen har bedre kompetanse, og i det en forventning om at HR-avdelingen tar en større del av jobben når det kommer til rekrutteringsprosessen knyttet til avdelingsledere i videregående skoler. Dette kommer tydelig frem i respondentenes tilbakemeldinger.

«R2 - Jeg tenker at som rektor så har man jo (...) om man ikke har ansatt mange ledere (...) vært gjennom dette mange ganger før. Det kan godt være litt feilslått selvtillit på at dette er noen en kan da.»

«R3 - Jeg gjør ting på rekruttering fordi jeg mener jeg kan det, og kontakter HR hvis det er noe jeg lurer på.»

«R1 - Det er ingen grunn til at skoleledere skal bli eksperter på det heller. Vi har ekspertise i en egen avdeling, og da må de trø til.»

Også her kan vi belyse utsagnene med Linda Lai (2021) sin teori knyttet til kompetansestrategi og organisasjoners effektivitet. Lai problematiserer ansvarsfordelingen og en svekkelse av forankring, ved at HR-avdelingen i for stor grad er delegert hele ansvaret for det strategiske kompetanseområdet. Hun fremhever betydningen av en hensiktsmessig fordeling av dette ansvaret mellom HR og de ulike ledernivåene i en organisasjon.

En manglende forståelse knyttet til rolleklarhet, viser seg i utsagn til respondent R1 over. Manglende forståelse kan komme til uttrykk på mange områder, og underbygger vår hypotese om at manglende forståelse kan være en årsaksforklaring til at rekrutteringsprosessen ikke blir tatt i bruk.

Videre oppgir tre av respondentene at de ikke har kjennskap til teorien, og trekker frem at fravær av denne type kunnskap kan gi økt avstand. Mens, to av respondentene er

tydelig på at god forståelse vil fremme positiv innstilling til bruk, her representert ved tilbakemelding fra R7.

*R7-Jeg tenker at det å heve blikket å kjenne til teori i forhold til rekruttering av ledere, det er jo motiverende i stedet for at man bare er på det praktiske og gjør det og setter i gang. At man har en idealistisk overbygning.»*

I tillegg gir respondentene igjen uttrykk om forventning knyttet til HR-avdelingen og kompetanse rundt teorigrunnlaget, der kompetanseheving blir etterlyst som en faktor for å fremme bruk av rekrutteringsprosessen.

*«R6-Jeg tror at hvis man hadde hatt en kompetanseheving av rektorene med utgangspunkt i både det teoretiske grunnlaget og hvordan det er bakt i inn i denne prosessen som Agder fylkeskommune har valgt, så hadde det vært helt klart gunstig og positivt.»*

Bolman og Deals grunnantakelse under HR-rammen handler i stor grad om hvor viktig en god tilpasning er, for den enkelte og systemet, der man er avhengig av hverandre og trenger hverandre. En god tilpasning er til gagn for begge parter. Under HR-rammen kan vi oppsummert si at respondentenes tilbakemeldinger peker i retning av dårlig tilpasning. Dette forsterker betydningen av det som ligger i HR-rammens sentrale tema, som handler om å tilby støtte og kompetansehevingstiltak for rektorene, slik at de kan føle seg godt rustet til å gjennomføre rekrutteringsprosessen på en god og effektiv måte.

#### 6.4 Den politiske rammen

I den politiske rammen til Bolman og Deal (2018), kommer det tydelig frem at en organisasjon består av ulike koalisjoner av interesser. Skolene, representert ved rektor, opp mot sentraladministrasjonen i Agder fylkeskommune, representert ved HR- og utdanningsavdelingen, utgjør koalisjonsmedlemmer i vår forskning. Ulike roller innenfor de ulike forvaltningsnivåene kan også utgjøre viktige påvirkningsagenter. Motsetninger knyttet til verdier, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatninger er et viktig bakteppe i denne sammenheng.

Innenfor den politiske rammen, pekte vi under kapittel 3.2.3 på at involvering, strategisk planlegging og evnen til å påvirke beslutningsprosesser gjennom makt og nettverksbygging, er sentrale elementer, for å sikre en best mulig vellykket implementering av ny rekrutteringsmodell.

Blant våre respondenter fant vi ulike oppfatninger av hvordan den politiske rammen påvirker rektorenes adferd i denne sammenheng. Flertall av våre respondenter koblet den politiske rammen til egen virksomhet, der god felles plattform, og gode avklaringer mellom de ulike aktørene internt, var fokusområdet. utfordringene oppstod når det her var gitt kobling inn mot fylkesadministrasjonen, ved HR- og utdanningsavdelingen.

I lys av den politiske rammen har vi valgt to ulike hypoteser som kan belyse ulike årsakssammenhenger, knyttet til bruk eller ikke bruk av rekrutteringsprosessen, i Agder fylkeskommune. Begge hypotesene tilknyttet denne rammen, bekreftes som viktige årsaker til manglende bruk av rekrutteringsprosessen.

### 6.4.1 Hypotese 5

---

*GRUNNEN TIL AT REKRUTTERINGSVERKTØYET IKKE BLIR TATT I BRUK, HAR SAMMENHENG MED AT DET IKKE ER UTARBEIDET EN GOD NOK PLATTFORM SOM KLARER Å IVARETA ALLE INVOLVERTE PARTER I REKRUTTERINGSPROSESSEN.*

---

En felles plattform som klarer å ivareta alle involverte parter, virker fraværende ut fra respondentenes svar. Her kan vi peke på manglende ivaretagelse av alle involverte, som er denne hypotesens moment, som bygger opp under vår påstand som en årsaksforklaring for hvorfor rekrutteringsprosessen ikke blir tatt i bruk.

Vi vil her trekke frem respondentenes tilbakemeldinger som er tilknyttet involvering og forankring mellom virksomhetene og sentraladministrasjonen.

Det interessante i denne sammenheng, handler først og fremst om respondentenes umiddelbare fokus som dreide seg om gode strukturer, involvering og forankring i egne virksomheter, her vist med eksempel tilbakemelding R1.

*«R1-Hvordan vi gjør det hos oss er veldig satt i system. Men vi sitter jo aldri og kikker på AGDA. Jeg har aldri vist AGDA til tillitsvalgte. Men vi har en fast tillitsvalgt som alltid er med hos oss og har gått gjennom stillingsutlysning, og er med i analysen i forkant og er med på alt det.»*

Forankring og utarbeidelse av en felles plattform, inn mot skoleadministrasjonen, her representert med HR-avdelingen, er fraværende hos samtlige respondenter. Vi var tydelige på at de involverte partene handlet om fylkesadministrasjonen og skolene. Selv med det vi opplevde som en tydeliggjøring, vinkler likevel respondentene i stor grad tilbakemelding inn mot egen virksomhet. Dette kan indikere at den vertikale forankringen mellom forvaltningsnivåene ikke har stor betydning for rektorene. På den andre siden kan den manglende forankringen bidra til at rektorene ikke forstår betydningen dette har for å velge, eller velge bort, rekrutteringsprosessen.

Fremmedgjøring blir trukket frem av en respondent som konsekvens av det respondenten opplever som fravær av involvering.

*«R4-Det har ikke vært gjenstand eller rom for tilbakemelding. Det har ikke vært noe rom for undring. Hvorfor skal alle gjøre sånn? Derfor blir det også i forhold til det her, når det gjelder rekruttering, her er det bare bestemt. Det kan godt være det. Det er godt forankret i forhold til faglighet, at det er bestemt, men det er ingen involvering i den avgjørelsen. Man blir litt fremmedgjort.»*

Ut fra dette sitatet kan vi lese at respondenten etterlyser involvering, og belyser fravær av en felles plattform der alle parter er ivaretatt. Opplevelsen av en fremmedgjøring, tolker vi dithen at det virker hemmende å ta i bruk en rekrutteringsprosess som allerede er bestemt, selv om respondenten har tillit til rekrutteringsprosessens faglige forankring.

Utarbeidelse av felles plattform, handler i stor grad om å få oversikt over de ulike interessentene, og utarbeide handlingsplaner som hensyntar disse. Det innebærer en prosess i forkant. Som beskrevet i kap. 3.2.3, vil rektorene på de ulike skolene og mulige

fagforeninger være naturlige samarbeidspartnere for å sikre best mulig implementering av ny rekrutteringsmodell, svarene fra to respondenter underbygger mangel av en felles plattform.

«R6-Kleint. Det er lite forankring som jeg har fått med meg på det området.»

«R7-Nei, min opplevelse er at det ikke er forankret. Og det bygger på opplevelse på egen skole. Men jeg har fått forespørsel fra andre rektorer når de skal rekruttere mellomledere, og så har de henvendt seg til meg og spurt om hvordan jeg gjorde det. Det virker på meg som det ikke er forankret.»

#### 6.4.2 Hypotese 6

---

*GRUNNEN TIL AT REKRUTTERINGSVERKTØYET IKKE BLIR TATT I BRUK, ER PÅ GRUNN AV AT BESLUTNINGSMYNDIGHETENE IKKE ER TILSTREKKELIG AVKLART MELLOM DE ULIKE AKTØRENE SOM ER INVOLVERT.*

---

Ut fra gitt hypotese under den politiske rammen, kan vi med bakgrunn i respondentenes tilbakemeldinger fastslå at det er en manglende klarhet i beslutningsmyndighet mellom fylkesadministrasjonen og de ulike virksomhetene. Uklarheter knyttet til beslutningsmyndighet, tolker vi utfra svarene til våre respondenter, at dette påvirker mer negativ enn positivt med tanke på om rektorene velger å bruke eller ikke bruke Agder fylkeskommunes rekrutteringsprosess. Påstandene i hypotesen blir derfor bekreftet, da et flertall av respondentene peker på en slik standardisering av en prosess, som et viktig verktøy for å sikre beslutningsmyndigheten. Det pekes også til andre årsaksforklaringer som indirekte påvirker den manglende avklaringen mellom de ulike aktørene.

Som beskrevet under kap. 3.1.2 peker Kuvår og Dysvik (2020) på at HR har med årsak og virkning, og at det grunnleggende handler om å utvikle medarbeidere og leders kompetanse som gagnar dem selv, og dermed også organisasjonen. Som Bolman og Deal (2018) understreker, vokser mål og beslutninger fram gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom de ulike interesse gruppene. Disse vil kjempe for sine interesser. Dersom de ulike interessegruppene opplever fremmedgjøring, som den ene respondenten uttrykte, kan det være til hinder for bruk, og et bevis på at HR-avdelingens metode for utarbeidelse av rekrutteringsprosessen har noen mangler.

En handlingsplan uten en god strategi forblir en illusjon ifølge Bolman og Deal. En god strategi handler om hvordan rekrutteringsprosessen kan forankres ute i organisasjonene. Hvordan nå frem til rektorene, finne en vei gjennom alt som kjemper om rektorenes oppmerksomhet. Hvem som sitter på beslutningsmyndigheten her med tanke på bruk, eller ikke ta i bruk Agder fylkeskommunes rekrutteringsprosess, kan ut fra respondentenes svar tolkes dithen at det ligger utydelige forventninger, som igjen kan påvirke rektorenes valg.

*«R2-Den (rekrutteringsprosessen - red.anm.) påvirker på den måten at jeg opplever at det ikke er noen forventinger. Som jeg sier, jeg opplevde at jeg sto nokså fritt. Hvordan jeg valgte å rekruttere, plassere og fordele og ha lederstøtte.»*

*«R8-Nei, det kan jeg ikke si, at vi har vært involvert i utarbeidelsen av det, men samtidig er det jo ikke mitt fagområde heller, så jeg vet ikke om det var nødvendig med involvering der, så lenge det er klarert hva er ansvarsområdene og hvordan er myndigheten her?»*

R2 peker på fravær av forventning, og en opplevelse av å stå fritt til å velge hvordan rekrutteringsprosessen skal gjennomføres. R8 peker på ingen form for involvering, samtidig som respondenten stiller spørsmålsteget om det er viktig i denne sammenheng. Men, en forventning om klarhet rundt ansvarsområder og myndighet etterlyses. Uklarhet rundt ansvarsområder kan dermed se ut til å hemme motivasjon til å ta rekrutteringsprosessen i bruk.

I intervjuene vi foretok, blir interessekonflikter løftet frem som naturlig del av en rekrutteringsprosess. Internt på skolene og mellom nivåene, opp mot sentraladministrasjonen.

*«R1 - Det kan jo være ansatte ved skolen, det kan være mange forskjellige aktører som kan påvirke det (rekrutteringen - red.anm.). I et sånt tilfelle er det å ha en tydelig rekrutteringsprosess fint, for da kan man lene seg på det. Da blir det ikke noen forventning om noe annet.»*

Her peker respondenten på betydningen en rekrutteringsprosess kan ha for å motvirke interessekonflikter og uklarhet knyttet til beslutningsmyndighet. Dette kan være et argument for å ville ta ny rekrutteringsprosess i bruk. Det blir her gitt uttrykk for at ulike interesser kan påvirke valg av bruk, vi tolker denne respondenten dithen at lik praksis, kan være hensiktsmessig for å ivareta gode prosesser.

Det kan virke som om det strategiske arbeidet knyttet til HR-avdelingens utarbeidelse av ny rekrutteringsprosess, mangler tilføring, investering og involvering inn mot de ulike virksomhetene, som Dyer og Holder (1988) i Linda Lai (2021) legger til grunn som viktig i sine kompetansestrategier. I denne forskningen er kun virksomhetene representert ved rektorene hensyntatt. HR-avdelingen kan ha samarbeidet med andre påvirkningsagenter, eksterne og interne. Data som ikke kommer frem i vår analyse, kan derfor ha ivaretatt en kartlegging av det politiske terrenget som Bolman og Deal fremhever som viktig (Bolman og Deal, 2018, s. 251).

### 6.5 Den kulturelle rammen

Avslutningsvis i denne drøftingen skal empirien nå belyses og tolkes, ut fra oppgavens teoretiske grunnlag, med den symbolske rammen som bakteppe. Den symbolske rammen står i klar kontrast til den strukturelle, da det i den symbolske rammen settes søkelys på organisasjoner som noe mer enn strukturer og prosesser. I denne rammen er det de ulike virksomhetene sin kultur, tradisjon, symbolikk og identitet som står i fokus.

Den kulturelle tilnærmingen til problemstillingen knyttes til en hypotese, som belyser ulike kulturelle aspekter av betydning for implementering og bruk eller manglende bruk av rekrutteringsprosessen. I gjennomgang av respondentenes svar fikk vi frem faktorer som beskriver både kultur og «ukultur» i de ulike skolene.



Et hovedinntrykk vi fikk i undersøkelsen i lys av den kulturelle rammen og den tilhørende hypotesen, er at de fleste respondentene ser på en formalisering av rekrutteringsprosessen som et verktøy som kan motvirke det de beskriver som ukultur. At enkelte også påpeker behovet for å ivareta den enkelte skoles integritet og autonomi, ser vi ikke som et hinder i lys av den påstanden vi har beskrevet i denne hypotesen. Vi mener derfor at respondentenes omtale av den betydningen de kulturelle preferansene har, for bruken av et standardisert rekrutteringsverktøy, falsifiserer denne hypotesen.

### 6.5.1 Hypotese 7

---

*GRUNNEN TIL AT REKRUTTERINGSVERKTØYET IKKE BLIR TATT I  
BRUK, ER AT DET IKKE ER KULTUR FOR DENNE GRAD AV  
FORMALISERING/SYSTEMATISERING AV REKRUTTERINGSPROSESSEN  
KNYTTET TIL AVDELINGSLEDERNIVÅ.  
«VI GJØR DET SLIK VI ALLTID HAR GJORT»*

---

Sitatet i hypotesen, «vi gjør det slik vi alltid har gjort», trigger en nysgjerrighet og for enkelte et forklaringsbehov hos respondentene, noe funnene bærer preg av. Flere respondenter er opptatt av viktigheten av å ha en åpen og transparent prosess for å sikre en profesjonell rekruttering, noe sitater som dette underbygger.

*«R4- man skal være trygg på at det blir gjort på en ordentlig måte, at det er åpne prosesser, at det ikke er noen kulturelle preferanser som slår inn»*

I Linda Lai (2021) fremstiller hun, både i utvelgelsesmetoder og verifisering, ulike elementer av betydning i den kulturelle rammen. I likhet med de førende grunnsetningene i Bolman og Deal, peker hun her på betydningen av å balansere de kulturelle aspektene i en organisasjon opp mot behovet for en strukturell og prosessuell tilnærming til rekrutteringen.

Dette gjenspeiler seg i at respondentene viser en bevissthet i forhold til å tilpasse prosessen til skolens kontekst og kulturelle verdier. Tilpasning til kultur støttes av teorien som beskrevet over, men flere utsagn i undersøkelsen sannsynliggjør at en tilpasning til skolens kultur, eller «ukultur» går på bekostning av profesjonalitet i rekrutteringsarbeidet.

*«R1 - Her har vi vår egen strategi, som ikke er så veldig formalisert (...) Ikke en strategi, men en sedvane.»*

*«R6 - Mitt inntrykk er at den enkelte rektor ønsker å gjøre som den vil på sin skole, uten å ha noen behov for noen forankring i neste nivå»*

Bolman og Deal (2018) peker på opplevelsen av flertydighet og disharmoni som grunnlag for manglende bruk av en felles rekrutteringsprosess. Den usikkerheten dette skaper for rektorene kan resultere i det vi her ser beskrevet, at rektorene hviler i det trygge og kjente, med det resultat at tidligere praksis, eller her omtalt som sedvane, videreføres.



Gamle tradisjoner kan også gi både tilsiktede og utilsiktede uheldige konsekvenser for profesjonell rekruttering. Følgende sitater vitner om en mer ubevisst bortvelgelse av rekrutteringsprosessen.

*«R2 - Når det har vært snakk om rekruttering i ledergruppen, så mener jeg at det har vært veldig tilfeldig (...) ikke vært noen plan å sette sammen en ledergruppe (...) Det har ikke vært noen tradisjon for det. Det er veldig mange like personer i den ledergruppen som er her.»*

*«R2 - Jeg har vært opptatt av å følge en oppskrift som jeg opplevde var veldig god på tidligere arbeidsplass. Så jeg har kanskje vært mer opptatt av å ta med meg den modellen vi brukte der, enn å gå og se på hva som er Agder fylkeskommune sine åtte trinn.»*

En annen respondent, med kort fartstid i stillingen, setter også ord på dette, og viser til hvordan hen har brukt formalisering for å bryte med slike tradisjoner.

*«R7 - Jeg tror at det finnes (kulturelle tradisjoner - adm.anm), men jeg opplever at jeg har brutt med dem. Ved at det har vært mer formelt, og forsøkt å være veldig sånn at det er en transparent prosess, at det er mye medvirkning, og at jeg er veldig opptatt av å gjøre det riktig.»*

Bolman og Deal (2018) trekker frem at meningen har større betydning enn handlinger i denne fortolkningsrammen. Vi har tidligere omtalt myndighet og interessekonflikt i den politiske rammen, dette kan også forstås i lys av den kulturelle konteksten. Vi fikk flere tilbakemeldinger på «det som sitter i veggene» og forventningene til tradisjonsbærerne i en organisasjon, noe dette sitatet tydeliggjør for oss.

*«R8 - Det er nok noe kulturelt av en eller annen grunn som henger der i veggene (...) der er det nok noen som har uttrykt i denne organisasjonen at det er nok vel han sin tur hvis ikke jeg skal fortsette (...) hvis en lot seg påvirke av det, tankene og den kulturen, så er det jo fort for å legge et rekrutteringsverktøy til sides. For det kan jo være at ikke vi kan oppfylle de forventninger om å ansette den som mener det er sin tur.»*

Det rekrutteringsverktøyet som nå skal implementeres i skolene, tilstreber en standardisering av rekrutteringsarbeidet (Linda Lai, 2021). Det er et ønske om en profesjonalisering og mer enhetlig praksis, på tvers av fylkeskommunen sine virksomheter. Tidligere i denne rammen har vi belyst ulike symbolske momenter som kan utfordre en slik standardisering, avslutningsvis vil vi trekke dette sammen til en viktig refleksjon.

I lys av den symbolske rammen, er det derfor avgjørende å se på hvordan det er mulig å oppnå en balanse mellom de ulike momentene. Bolman og Deal (2018) understreker at standardiseringen kan bidra til at skolenes symbolske verdier kan settes i spill. De trekker også frem ulike dilemmaer i relasjon til hvilket handlingsrom rammene i en slik rekrutteringsprosess gir skolene. Et handlingsrom som er nødvendig for å balansere det enhetlige med det autonome, slik at skolenes integritet kan ivaretas.

Vi ser at flere respondenter setter ord på disse dilemmaene.

*«R7 - Man kan ikke tillate seg å gjøre det (rekruttering - red.anm) på en annen enn en ryddig måte. Hvis det setter autonomien i fare, så skal det kanskje det.»*

*«R2 -Det er jo helt umulig i den matrisen som vi er i, at vi ikke skal kunne ha autonomi på skolen når det gjelder innstilling og når det gjelder å rekruttere.»*

Betydningen det har for rektorene varierer i stor grad, fra de som er helt tydelig på at en slik standardisering trumfer skolens autonomi, til den andre ytterligheten som adresserer hvordan skolens autonomi må ivaretas.

Vi kan tolke dette i sammenheng med det vi belyste i tidligere rammer tilknyttet profesjonaliseringen, og spesielt den ansvarsfordelingen, Linda Lai (2021) legger til grunn i sin modell. R7 tolker dette veldig svarthvitt, som enten har vi standardisering eller så har vi autonomi, mens R2 peker på behovet for å ivareta autonomien på bekostning av standardiseringen. Ved en sunn ansvarsfordeling mellom HR-avdelingen og skolens eget personale, slik det legges opp til i rekrutteringsprosessen, tolker vi det dithen at en involvering av HR vil ivareta det enhetlige i prosessen, samtidig som skolens representanter vil tilføre prosessen nødvendig lokal tilpasning. Dette vil bidra til en anerkjennelse av skolens symbolske verdier, samtidig som handlingsrommet i den beskrevne prosessen, bidrar til å profesjonalisere rekrutteringen.

## 6.6 Oppsummering av drøfting

Funnene i undersøkelsen, er i dette kapitlet drøftet opp mot de ulike hypotesene vi har fremsatt i tilknytning til de fire fortolkningsrammene. Konklusjonen for de ulike hypotesene er presentert innledningsvis i hvert delkapittel, før disse belyses gjennom eksempler og drøfting. I denne oppsummeringen har vi sammenfattet de konklusjonene som drøftingen har ledet frem til i følgende tabell.

Hypoteser		Konklusjon
<b>H1</b>	Grunnen til at Agder fylkeskommunes rekrutteringsverktøy ikke anvendes skyldes at den strategiske toppledelsen ikke signaliserer tydelige forventninger, heller ikke støtte i denne prosessen.	Bekreftes
<b>H2</b>	Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke anvendes henger sammen med utfordringer og omfanget av prosesser knyttet til rekrutteringsverktøyet.	Bekreftes delvis
<b>H3</b>	Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke benyttes på avdelingsledernivå, er at skolene i liten grad for kompensert for tids og annen ressursbruk knyttet til bruk av omfattende rekrutteringsprosess.	Falsifiseres
<b>H4</b>	Manglende bruk av rekrutteringsverktøyet skyldes rektorenes begrensede motivasjon, kompetanse og vilje til å implementere og ta verktøyet i bruk.	Bekreftes
<b>H5</b>	Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, har sammenheng med at det ikke er utarbeidet en god nok plattform som klarer å ivareta alle involverte parter i rekrutteringsprosessen.	Bekreftes
<b>H6</b>	Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, er at beslutningsmyndighetene ikke er tilstrekkelig avklart mellom de ulike aktørene som er involvert.	Bekreftes
<b>H7</b>	Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, er at det ikke er kultur for denne grad av formalisering/systematisering av rekrutteringsprosessen knyttet til avdelingsledernivå. «Vi gjør det slik vi alltid har gjort».	Falsifiseres

Tabell 55 - Hypotesekonklusjoner

Resultatene beskrevet i dette kapitlet danner grunnlaget for de anbefalinger vi presenterer i neste kapittel.

## 7.0 Avslutning

### 7.1 Bakgrunn

Vår erfaring som skoleledere har gjort oss nysgjerrige på hvilke prosesser som ligger til grunn for rekruttering av skoleledere i videregående skoler i Agder. Med dette som bakteppe og kunnskap om skoleledelsens betydning for elevenes skolerestater og gjennomføring av videregående opplæring, har vi i denne oppgaven satt søkelyset på rektorenes rekrutteringspraksis.

I vår studie har vi undersøkt i hvilken grad rekrutteringsprosessen til Agder fylkeskommune er i bruk, ved rekruttering av avdelingsledere til videregående skoler i Agder. Studien svarer også ut årsaker som har påvirket de valg rektorene i denne sammenheng har tatt. Dette skal gi oss svar på den todelt problemstilling i denne oppgaven.

- I hvilken grad benytter rektorene Agder Fylkeskommunes rekrutteringsprosess ved ansettelse av avdelingsledere i videregående skole?
- Hva kan forklare hvorfor eller hvorfor ikke rektorene tar rekrutteringsprosessen i bruk?

Dataene bygger på intervjuer vi har foretatt med et utvalg rektorer, som har gjennomført ansettelse av avdelingsledere i sine virksomheter, etter at den felles rekrutteringsprosessen ble utformet

### 7.2 Konklusjon

Resultatene fra undersøkelsen viser store sprik i bruk av prosessen fra de som følger den fra trinn til trinn, til de som ikke ser behovet for en slik felles prosess.

Kort oppsummert kan vi si at samtlige hypoteser bekreftet rektorenes manglende bruk av rekrutteringsverktøyet, med unntak av ressursbruk og kulturelle preferanser.

Av strukturelle årsaksforklaringer bekreftes påstandene om manglende forventninger fra fylkesadministrasjonen. Når det kommer til HR-støtte, så er dette veldig opp til den enkelte rektor selv å søke denne støtten. Enkelte rektorer oppgir at HR-støtten de har fått har fremmet bruk av prosessen. Dette støtter opp om vår påstand at manglende HR-støtte kan ha betydning for bruk av prosessen slik den er presentert fra HR-avdelingen. Den tydeligste strukturelle betydningen av bruk, får vi i tilknytning til rektorenes opplevelse av prosessens tilgjengelighet og funksjonalitet. Samtidig ser vi at det er et sprik her, hvor de som har benyttet prosessen beskriver tilgjengeligheten og funksjonaliteten noe mer positivt enn de som ikke har benyttet den.

Det mest uventede resultatet tilknyttet de strukturelle årsaksforklaringene, var den unisone enigheten om at ressursbruk ikke hadde betydning for om rektorene ville velge en omfattende prosess, så lenge dette sikret kvalitet i rekrutteringen.

Konklusjonene tilknyttet HR-rammens påstander for manglende bruk av rekrutteringsprosessen, bekrefter i stor grad motivasjon, kompetanse og forståelse som

viktige faktorer for å ta prosessen i bruk. Her fremkommer også viktige relasjoner til andre påstander som indirekte har påvirkning på disse faktorene.

I den politiske rammen konkluderer vi med et fravær av forankring og involvering av de ulike forvaltningsnivåene, i å skape en felles plattform som ivaretar de involverte parter i rekrutteringsprosessen. Manglende avklaring av beslutningsmyndighet knyttes også opp mot dette perspektivet. Vår vurdering av respondentenes tilbakemelding er at dette bekrefter at dette aspektet har betydning for manglende implementering av rekrutteringsprosessen.

Overraskende på oss kom konklusjonen omkring det kulturelle perspektivet. Der vår påstand, om at kulturelle preferanser kunne hemme bruk av et standardisert verktøy, ble falsifisert. Kulturelle preferanser, ble av flere respondenter oppgitt å kunne påvirke rekrutteringspraksisen, men at dette nettopp fremmet bruk av en standardisert prosess, for å unngå slik påvirkning og «ukultur» som flere respondenter påpekte.

### 7.3 Teoretiske implikasjoner

Teoretiske implikasjoner, med bakgrunn i denne oppgaven, referer til konsekvensene av de funn vi har gjort relatert til å bekrefte eller falsifisere hypotesene som bygger på det teoretiske grunnlaget i oppgaven.

I oppgaven har vi ut fra det teoretiske grunnlaget til Linda Lai og Bolman og Deal trukket opp syv hypoteser som vi har testet. Hypotesene er utledet på bakgrunn av de teoretiske antagelsene om hva som har påvirkning på organisasjoners effektivitet. I vår oppgave, relatert til kompetansestrategisk rekruttering, belyst ut fra ulike fortolkningsrammer.

Konklusjonen viser at hypotesene i stor grad blir bekreftet av undersøkelsen vår, noe som kan bidra til å bekrefte og styrke tilliten til den eksisterende teorien på disse områdene. To av våre hypoteser ble falsifisert med bakgrunn i de resultater som kom frem i undersøkelsen. Vi kan ikke, med bakgrunn i våre beskjedne funn i denne undersøkelsen, trekke tunge teorier i tvil, men vi tenker at en av disse falsifiseringen gir oss anledning til å utfordre måten Linda Lai relaterer bunden rasjonalitet og satisfisering direkte til denne konkrete rekrutteringsprosessen.

I undersøkelsen vår viste det seg at vår påstand om ressursbruk, tilknyttet et omfattende rekrutteringsverktøy, ikke hadde den betydning vi antok for om rektorene skulle ta dette i bruk eller ikke. I Linda Lai trekkes bunden rasjonalitet og satisfisering opp i sammenheng med bruk av rekrutteringsverktøyet for å løse krevende og komplekse oppgaver. Som nevnt over så utfordrer vi ikke her teoriene om bunden rasjonalitet og satisfisering på et generelt grunnlag. Vi tenker likevel det er relevant å belyse dette tilknyttet den spesifikke prosessen vi her omtaler, som er så direkte tilknyttet det teoretiske grunnlaget til Linda Lai og de antagelser hun, på denne måten, knyttet opp mot dette i sin omtale av prosessen.

*«Når prosessen er presentert på denne måten, kan man lett se at den inneholder en rekke deloppgaver, som i seg selv krever kompleks problemløsning. Det er også sannsynlig at problemløsningsoppgaven «å anskaffe kompetanse gjennom rekruttering av nye medarbeidere» lett kan påvirkes av bunden rasjonalitet og satisfisering.»*

*(Linda Lai, 2021 s. 84)*

## 7.4 Praktiske implikasjoner og anbefalinger

I forrige avsnitt omtalte vi de teoretiske konsekvenser, vi vil i denne delen peke på noen praktiske konsekvenser og momenter som kan bidra til å styrke implementeringen av en slik prosess. Fylkesadministrasjonens betydning for å sikre implementering kan fordeles mellom utdanningsavdelingens ledelse og HR-avdelingen, som støttefunksjon til skolene.

Verktøyets kvalitet har liten betydning om det ikke er i bruk, og det synes som følgende faktorer er av betydning for den manglende bruken av rekrutteringsverktøyet:

- Manglende involvering og forankring

Utdanningsavdelingens ledelse sitt viktigste bidrag i denne sammenhengen, er å sette rekrutteringsarbeid på dagsorden, sikre involvering og synliggjøre tydelige forventninger til bruk.

- HR-støtte

HR- sin involvering i denne rekrutteringsprosessen er preget av tilfeldigheter. En mer aktiv og pågående holdning fra HR fremmer bruk.

- Kapasitetsbygging

Ledelsen må initierer og driver dette arbeidet systematisk. For å få det til må ledelsen ha god kapasitet selv, gi god støtte og drive systematisk kapasitetsbygging også når det gjelder ledelsesteamet.

- Tydeligere og ryddigere informasjon til aktuell målgruppe.

Rektorene oppgir å ha for mange kanaler å forholde seg til der det er vanskelig «å finne frem». Gode intensjoner ser ut til å drukne i uoversiktlig informasjonsflyt.

## 7.5 Videre forskning

Underveis i vår forskning, har HR-avdelingen videreutviklet presentasjonen av rekrutteringsprosessens åtte-trinn på AGDA – Agder fylkeskommunes intranettsider. Det hadde vært spennende om en videreføring av vårt arbeid kunne inneholde elementer der videre utvikling, samt implementering av rekrutteringsprosessen ut i de ulike virksomhetene ble belyst. Spesielt interessant hadde det vært å dykke dypere inn i kartlegging av kompetansebeholdning og mobiliseringsbehovet, slik den er presentert i modellen for kompetanseanalysen i figur 7 i denne oppgaven. Hvordan Agder Fylkeskommune ved HR-avdelingen sikrer at rekrutteringsverktøyet blir forstått og tatt i bruk, og om bevisstgjøring knyttet til kompetanse hos avdelingsledere er med på å gjøre ledergrupper mer komplementære i sine sammensettinger. Der man kunne si noe om økt satsning på rekruttering av nye ledere i skolen innfrir forventninger og mål.

## Litteraturliste - kilder

Agder fylkeskommune (2018). *Administrativ struktur for Agder fylkeskommune*. Hentet 25. mai 2024 fra [https://agderfk.no/f/p1/if03b27b2-b359-4c56-9439-7b102c16ef87/fellesnemnda-sakarkiv-2017-2019\\_18\\_00019-1-administrativ-struktur-for-agder-fylkeskommune-533476\\_2\\_1-1.PDF](https://agderfk.no/f/p1/if03b27b2-b359-4c56-9439-7b102c16ef87/fellesnemnda-sakarkiv-2017-2019_18_00019-1-administrativ-struktur-for-agder-fylkeskommune-533476_2_1-1.PDF)

Agder fylkeskommune (2019) *Regionplan Agder 2030*. Hentet 26. mai 2024 fra <https://agderfk.no/vare-tjenester/regionplan-agder-2030/>

Agder fylkeskommune (2021, 12 februar). *Organisasjonspolitik i Agder fylkeskommune – sammen skal vi løfte landsdelen!* Hentet 26. mai 2024 fra <https://agderfk.no/om-oss/organisasjonen/organisasjonspolitik/>

Agder fylkeskommune (2024). *Organisasjonskart for Agder fylkeskommune*. Hentet 26. mai 2024 fra <https://agderfk.no/om-oss/organisasjonen/organisasjonskart/>

AGDA (2024). *Agder fylkeskommune sin intranettside*. Krever innlogging

Andersen, Gisle. (2020, 16. april) *Kvalitative intervjuundersøkelser*. Hentet 25. mai 2024 fra <https://ndla.no/subject:1:9bb7b427-3f5b-4c45-9719-efc509f3d9cc/topic:1:432baee9-5671-47ce-870e-48b8fc3b7a42/topic:1:1db7bf3c-3a7b-44af-b632-e3c5ff2a999e/resource:201ce19e-7011-49a6-b415-91fd42d5dfe9>

Aas, Marit og Paulsen, Jan Merok (2022). *Ledelse i fremtidens skole*. (2. utgave). Fagbokforlaget.

Baldersheim, H., Øgård, M. og Hye, L. (2023). *Rektors handlingsrom: Er vi styrt eller støttet?* (Forskningsrapport) Skolelederforbundet.

Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Struktur, HR, politikk og symboler*. (6. utgave). Gyldendal Akademisk

Hjerm, Mikael og Lindgren, Simon (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Oslo. Gyldendal Norsk forlag

Jacobsen, Dag Ingvar (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser – innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, (4. utgave). Oslo: Cappelen damm akademisk

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utgave). Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ivar (2023). Digital forelesning, canvas. Del 2.

Kirkhaug, R. (2021). *Hva betyr lederskap i skolen?* (Forskningsrapport) Skolelederforbundet.

Kosmo, Janne Kristine (2017). *Taus kunnskap. Vektlegging ved rekruttering av ledere?* (Masteroppgave) Nord universitet.



Kuvås, Bård og Dysvik, Anders (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – evidensbasert HRM*. (4. utgave). Fagbokforlaget.

Lai, Linda (2021). *Strategisk kompetanseledelse*. (4. utgave). Fagbokforlaget

Lillejord, S. (2021, 4. mai) *En skole for vår tid. - Sluttrapport*. Ekspertgruppe for skolebidrag. Regjeringen.no. Hentet 25.mai 2024 fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid\\_v5.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid_v5.pdf)

Meld. St. 18:2 (2017-2018). *Fremtidige kompetansebehov 1*. Kunnskapsgrunnlaget <https://www.regjeringen.no/contentassets/e6acac1df4964805a34c767fa9309acd/no/pdfs/nou201820180002000dddpdfs.pdf>

Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=7>

NOU 2018;2 (2018) *Fremtidens kompetansebehov 1 – Kunnskapsgrunnlaget*. Kunnskapsdepartementet.

NOU 2019:23 (2019) *Ny opplæringslov*. Kunnskapsdepartementet.

NOU 2023:27 (2023) *Et nytt system for kvalitetsutvikling – for elevenes læring og trivsel*. Kunnskapsdepartementet.

Opplæringslova. (2023). *Lov om grunnskoleopplæringa og den vidaregåande opplæringa*. Lovdata [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2023-06-09-30/KAPITTEL\\_4-8#KAPITTEL\\_4-8](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2023-06-09-30/KAPITTEL_4-8#KAPITTEL_4-8)

Roland, P., Øgård, M., Hye I., (2023): *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT: Profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.

Svartdal, Frode (2020, 3. november) «Holdninger». Hentet i Store norske leksikon 25. mai 2024 fra: <https://snl.no/holdning>.

## Verktøy

OpenAI. (2023) ChatGPT (Versjon GPT-3.5)

QSR Internasjonal. (2024), NVivo 14 Windows

Universitetet i Oslo (2024). *Transkriber med Autotekst*. Hentet 1. april 2024 fra <https://autotekst.uio.no/nb>)

## Figur- og tabelloversikt

Figur 1 Matrise – Administrativ organisering for Agder fylkeskommune (Agder fylkekommune, 2024).....	10
Figur 2- McKinseys 7-S modell (Agder fylkeskommune, 2018).....	11
Figur 3 - Rekrutteringsprosess for Agder fylkeskommune (AGDA, 2024) .....	12
Figur 4 - Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Linda Lai, 2021 s. 15) .....	14
Figur 5 - Sammenhengen mellom ulike kompetanskomponenter (Lai, 2021 s.51) .....	15
Figur 6 - Sentrale elementer i kompetanseanalysen (Lai, 2021 s.67) .....	18
Figur 7 - Sammenhenger mellom HR-aktiviteter, HR-resultater og organisatoriske resultater (Kuvås og Dysvik 2020 s. 31) .....	19
Figur 8 - Forskjell mellom deduktiv, induktiv og deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2022, s.38) .....	34
Figur 9 -Den kvalitative analyseprosessen fritt etter Miles og Hubermann, 1984 (Hjerm og Lindgren, 2011, s.91) .....	38
Tabell 1 - Hovedkategorier av kompetansestrategier (Lai, 2021 s. 42).....	20
Tabell 2 - Grunnleggende HR-strategier (Bolman og Deal, 2018, s. 174).....	27
Tabell 3 - Hypotesestruktur .....	32
Tabell 4 - Respondentenes erfaringer og bruk av rekrutteringsprosessen.....	43
Tabell 5 - Hypotesekonklusjoner .....	71

## Vedlegg

### Vedlegg 1 - Samtykkeskjema

# Vil du delta i forskningsprosjektet "Fra overordnet strategi til skolelederrekruttering i praksis"

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke bruken av Agder fylkeskommune sin rekrutteringsprosess knyttet til rekruttering av avdelingsledere i videregående skole. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Et ønske om å se på sammenhengen mellom teori om strategisk kompetanseledelse og rekruttering, og praktisk gjennomføring av rekrutteringsprosesser.

Problemstillingen i oppgaven er:

- I hvilken grad benytter rektorene Agder Fylkeskommunes strategi for rekruttering, ved rekruttering av mellomledere av avdelingsleder karakter?
- Hva kan forklare hvorfor eller hvorfor de ikke gjør det?

Opgaven er en del av en Master i ledelse ved UiA.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiA er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju rektorer i videregående skole i Agder, som har rekruttert nye avdelingsledere etter at rekrutteringsstrategien ble iverksatt.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Du deltar på et intervju som varer i ca 20-30 minutter. Intervjuet følger en intervjumal. Det er ikke behov for forberedelser. Dersom det er ønskelig, kan du få malen oversendt i forkant. Intervjuet vil bli gjennomført via Teams med opptak. Etter gjennomføring transkriberes intervjuet og opptak slettes.

Alle rektorer og skoler blir anonymisert i videre behandling av data.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Opptak vil kun være tilgjengelig for studentene som forfatter denne oppgaven.

Videopptak av intervju, ligger i chat mellom oss som intervjuer og den enkelte rektor. Etter transkribering, vil denne bli slettet. I transkriberte data vil eventuelle henvisninger til skole, sted eller annet som kan identifisere lokasjon eller rektor, bli anonymisert. Disse dokumentene vil bli lagret i mapper på lukket teamsgruppe. De vil følge som vedlegg til oppgaven, da de ikke kan spores tilbake til den enkelte skole/ректор.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes juni 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet bli slettet.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Univeristetet i Agder har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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:

Morten Øgård - [morten.ogard@uia.no](mailto:morten.ogard@uia.no) - 38 14 71 71

Aina Bjørndal – [aina.bjorndal@agderfk.no](mailto:aina.bjorndal@agderfk.no) – 901 96 511

Wenche Fjell Gundersen – [Wenche.fjell.gundersen@kkg.vgs.no](mailto:Wenche.fjell.gundersen@kkg.vgs.no) – 905 71 424

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Wenche F. Gundersen og Aina Bjørndal  
Studenter

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Fra overordnet strategi til skolelederrekruttering i praksis”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i Teamsintervju
- at det tas opptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 - Intervjuguide

Kort introduksjon for å beskrive oppgaven vår – «Fra overordnet strategi til lederrekruttering i praksis»

- Relevans:
  - Skoleleders rolle – for elevers resultater (75/25)
  - Betydningen av å rekruttere de rette lederne
- Problemstilling:
  - Vi er nysgjerrig på å finne ut om den bestemte strategien til Agder fylkeskommune bidrar til dette og om den er i bruk.
- Kort om teoretisk grunnlag
  - Linda Lai
  - Boleman og Deal - hypoteser
- Orienter om intervjuprosessen:
  - Omfang – 8 rektorer
  - Anonymitet
  - Databehandling
  - Om gjennomføring av intervjuet
- Innledende spørsmål:
  - Har du rekruttert avdelingsledere ved din videregående skole etter 1. januar 2022?
    - Ja
    - Nei
  - I så fall – hvor mange?
    - 1
    - 2-3
    - Mer enn 4
  - Brukte du AFK sin rekrutteringsprosess i rekrutteringen?
    - Ja – helt og fullt
    - Ja – men bare delvis
    - Nei – jeg valgte den bort
    - Nei – jeg var ikke kjent med den
    - Annet: \_\_\_\_\_
  - Kan du kort si litt om hvordan de(n) rekrutteringen(e) var?

*Strukturell ramme:*

*Hypoteser:*

- **1** Grunnen til at Agder fylkeskommunes rekrutteringsverktøy ikke anvendes skyldes at den strategiske toppledelsen ikke signaliserer tydelige forventninger, heller ikke støtte i denne prosessen.
- **2** Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke anvendes henger sammen med utfordringer og omfanget av prosesser knyttet til rekrutteringsverktøyet.



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3 Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke benyttes på avdelingsledernivå, er at skolene i liten grad får kompensert for tids og annen ressursbruk knyttet til bruk av omfattende rekrutteringsprosess.</b></li> </ul>		
Tema	Hovedspørsmål	Oppfølging
Forventning	Hvordan syns du forventninger til bruk av rekrutteringsprosessen har vært kommunisert fra toppledelsen? (Skoleeier/HR avdeling)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan opplever du at kommunikasjonen påvirker hvordan din måte å rekruttere på?</li> <li>• Ledelse handler mye om å være tydelig på hva som forventes. Tenker du at kommunikasjonen fra ledelsen kunne vært annerledes med tanke på forventninger til at du bruker fylkeskommunens rekrutteringsstrategi?</li> </ul>
Støtte	Hvordan er din opplevelse av HR støtte i forbindelse med rekruttering av avdelingsledere, og hvilken betydning har det for om du tar i bruk prosessen eller ikke?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva slags støtte har du fått</li> <li>• Er det noe konkret du savner</li> <li>• Påvirker støtte fra HR om du tar prosessen i bruk?</li> </ul>
Verktøyets tilgjengelighet og funksjonalitet	Hvor tilgjengelig og brukervennlig opplever du rekrutteringsprosessen, og hvordan påvirker det ditt ønske om å benytte dette som et verktøy i rekrutteringsarbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har du eksempler på konkrete utfordringer</li> <li>• Hvordan påvirker dine vurderinger av brukervennligheten, ditt ønske om å ta prosessen i bruk</li> </ul>
Ressurser	Hva skal til for at du velger å investere tid og ressurser for å følge trinnene i denne rekrutteringsprosessen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke muligheter ser du tilknyttet ressursbruk?</li> <li>• Hvilke utfordringer ser du tilknyttet ressursbruk?</li> <li>• Har du gjort kost/nytte vurdering av verktøyet</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>HR-rammen:</i> <i>Hypotese:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4 Manglende bruk av rekrutteringsverktøyet skyldes rektorenes motivasjon, kompetanse og vilje til å implementere og ta verktøyet i bruk.</b></li> </ul>		

Motivasjon	Vil du si at rekrutteringsprosessen er motiverende å ta i bruk når du skal rekruttere nye avdelingsledere?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har du konkrete eksempler på hva som kan fremme motivasjon?</li> <li>• Har du konkrete eksempler på hva som kan hemme motivasjon?</li> <li>• Hva motiverer deg for å ta denne i bruk?</li> </ul>
Kompetanse	Opplever du deg kompetent til å ta i bruk denne rekrutteringsprosessen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilken kompetanse tenker du er viktig å inneha for å gjennomføre en god rekrutterings-prosess?</li> <li>• Hvilke egenskaper er av betydning for din trygghet i å bruke rekrutterings-prosessen?</li> <li>• Hvilken kompetanse, utenfor din egen, kunne du ha behov for?</li> <li>• Hvor kan du hente eller tilegne deg denne kompetansen?</li> </ul>
Forståelse	Har du kjennskap til det teoretiske grunnlaget som rekrutteringsmodellen bygger på, samt hvilken betydning denne har for å sikre riktig kompetanse ved rekruttering av skoleledere?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan vil du si at dette grunnlaget kommunisert ut i organisasjonen?</li> <li>• Vil du si at det teoretiske grunnlaget påvirker din forståelse og implementering av strategi for rekruttering?</li> </ul>
<p><i>Politisk ramme:</i> <i>Hypoteser:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5-Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, har sammenheng med at det ikke er utarbeidet en god nok plattform som klarer å ivareta alle involverte parter i rekrutteringsprosessen.</b></li> <li>• <b>6- Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, er på grunn av at myndighetene ikke er tilstrekkelig avklart mellom de ulike aktørene som er involvert.</b></li> </ul>		
Involvering og forankring	Vil du si at rekrutteringsprosessene er forankret i skolens formelle samarbeidspartnere, på tvers av forvaltningsnivå og innad i virksomheten? Hvilken betydning tenker du en slik forankring har for valg av bruk knyttet til Agder fylkeskommunes rekrutteringsprosess?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vil du si at dette er satt i system og operasjonalisert?</li> <li>• Hvordan er dette satt i system?</li> </ul>

<p>Myndighet og interessekonflikter</p>	<p>Vil du si at beslutningsmyndigheten mellom de ulike aktørene som er involvert, er tydelig fordelt, og har dette betydning for å velge eller ikke velge bruk av Agder fylkeskommunes rekrutteringsprosess?</p> <p>Hvordan har aktører med ulike interesser hatt betydning for implementering av rekrutteringsprosessen i din organisasjon?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan er ansvarsområder på skolen fordelt?</li> <li>• Mellom rektor, tillitsvalgt, ev. Andre?</li> <li>• Disse aktørene- hvem er det på deres arbeidsplass?</li> <li>• Slik du ser det: Er det andre, uformelle påvirkningsagenter i skole, som påvirker dine prioriteringer i implementeringen av rekrutterings-prosessen?</li> <li>• Evtnt: Hvem?</li> <li>• I så fall: Hvordan utøves denne påvirkningen?</li> </ul>
<p><i>Symbolisk ramme:</i> <i>Hypotese:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>7-Grunnen til at rekrutteringsverktøyet ikke blir tatt i bruk, er at det ikke er kultur for denne grad av formalisering/systematisering av rekrutteringsprosessen knyttet til avdelingsledernivå. «Vi gjør det slik vi alltid har gjort».</b></li> </ul>		
<p>Kulturelle preferanser</p>	<p>Hvilke kulturelle preferanser ved din skole bidrar til å forme skolens praksis i rekrutteringsarbeidet</p> <p>Hvilke tanker har du om hvordan bruk av rekrutteringsprosessen kan utfordre skolens identitet, tidligere praksis, tradisjoner, autonomi og integritet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vil du si at dette utfordrer skolens tradisjoner, symboler, seremonier og ritualer ved implementering av en standardisert rekrutteringsprosess?</li> <li>• Vil rekrutterings-prosessen påvirke skolens identitet slik du ser det?</li> <li>• Ivaretar rekrutterings-prosessen skolens behov for autonomi/integritet?</li> </ul>

## Vedlegg 3 – Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen, slik de 8 trinn er presentert på AGDA (2024), fylkeskommunen sin intranettside.

### Rekrutteringsprosess i Agder fylkeskommune

Agder fylkeskommune legger vekt på å gjennomføre strukturerte og grundige rekrutteringsprosesser. I prosessene tilstrebtes metoder som er stabile, pålitelige og konsekvente for å redusere risikoen for feilansettelser og sikre en profesjonell behandling av søkerne som bidrar til godt arbeidsgiveromdømme.

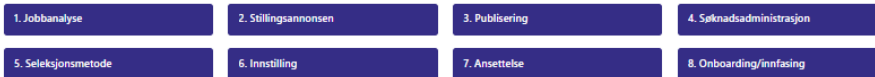
Våre systematiske rekrutteringsprosesser sikrer også likestilling og mangfold til fylkeskommunen. En rekrutteringsprosess starter med en grundig jobbanalyse av hvilken kompetanse og egenskaper avdelingen har behov for. Jobbanalysen er et verktøy som skal anvendes aktivt gjennom hele rekrutteringsprosessen og er sentral for å sikre objektivitet i alle ledd i prosessen.

Enhver rekrutteringsprosess har et ansettelsesutvalget bestående av leder, ansattrepresentant, fagperson og/eller en HR-representant som skal sikre en objektiv utvelgelse av søkere til intervju, hvor det settes søkelyset på de faktiske kvalifikasjonene til søkeren.

Avdeling for HR ønsker å legge til rette for systematiske rekrutteringsprosesser. Tjenesteansvarlige bistår i lederrekrutteringer hos fylkesadministrasjonen og ved de øvrige virksomhetene. For øvrige rekrutteringsprosesser gir vi veiledning/rådgivning.

En rekruttering består av flere trinn eller faser som utføres etter hverandre. Vi har inndelt rekrutteringsprosessen i åtte trinn og gitt en beskrivelse av oppgavene innenfor hvert trinn.

#### REKRUTTERINGSPROSSESSENS ÅTTE TRINN



### Jobbanalyse

En rekrutteringsprosess begynner med jobbanalyse. En jobbanalyse er en detaljert analyse av hvilke oppgaver og kompetanse som skal ligge til grunn for rollen. Den danner grunnlaget for utforming av blant annet stillingsannonsen, intervjumalen, testverktøy og øvrige utvalgsmetoder det er relevant å benytte.

En jobbanalyse er også et viktig verktøy for å sikre mangfold og inkludering i rekrutteringen, ved å være bevisst på hvilke krav som er relevante og nødvendige for stillingen, og hvilke som kan utelukke eller begrense potensielle kandidater.

Når du starter en ny rekruttering i Webruitter vil jobbanalyse være den første delen du kommer til. Når den delen er ferdig vil du bli videreført til stillingsannonsen. Om du trenger å korrigere når du har kommet i denne fasen, så kan det gjøres i selve stillingsannonsen, da det ikke er mulig å gå tilbake til jobbanalysen.

De vanlige stegene i en jobbanalyse er:

- Angi rammer og formalia for stillingen så som stillingstittel, lokasjon, plassering i organisasjonen og så videre.
- Beskriv formålet og hovedoppgavene til stillingen, og hvordan stillingen skal bidra til organisasjonens mål og strategier.
- Definer arbeidsoppgavene og ansvarsområder.
- Kartlegg og definer kompetansekravene til stillingen som utdanning, erfaring, ferdigheter, kunnskaper og personlige egenskaper.
  - Husk å skille mellom absolutte og ønskelige krav under kvalifikasjoner.



Illustrasjonsbilde.

For mer informasjon om jobbanalyse og de øvrige prosessene, se den korte introduksjonsvideoen (60 sekunder) fra Webruitter nederst på siden.

#### RELATERT INNHOLD

- Rekrutteringssystem på 60 sekunder | Webruitter

#### Tjenesteansvarlige

- Jensen, Angelina  
Rådgiver
- Dahn, Karoline  
Rådgiver

#### Tjenesteansvarlige

- Jensen, Angelina  
Rådgiver
- Dahn, Karoline  
Rådgiver

#### Rekrutteringsprosessens åtte trinn

1. Jobbanalyse
2. [Stillingsannonsen](#)
3. [Publisering](#)
4. [Søknadsadministrasjon](#)
5. [Seleksjonsmetoder](#)
6. [Innstilling](#)
7. [Ansettelse](#)
8. [Onboarding/innfasing](#)

## Stillingsannonse

Teksten i stillingsannonsen må gjenspeile kravene du satte i jobbanalysen, samtidig som den skal snakke direkte til relevante søkere. På lik linje med andre annonser bør en stillingsannonse tiltrekke seg oppmerksomhet hos aktuelle søkere. Vi ønsker å vekke engasjement og følelser hos søkere, slik at vi til slutt kan velge blant de beste. På samme tid bør stillingsannonsen formidle gjennom bilder, ord og tone et ønske om inkludering og mangfold.

### Bilder

For å synliggjøre oss som en attraktiv arbeidsgiver har vi tatt bilder av fylkeskommunens egne ansatte som du som leder kan bruke for eksempel i forbindelse med stillingsutlysninger. Bildene er tatt i fylkesadministrasjonen, på en tan klinikk og ved en videregående skole. Bildene er situasjonsbilder og kan brukes uavhengig av hvilken virksomhet som lyser ut en stilling. Bildene er til fri bruk og kan lastes ned på tjenestesiden her: <https://ikttagder.sharepoint.com/sites/agda/sitepages/Hovedtjenesten-Bilder.aspx>



Illustrasjonsbilde

Nederst på samme tjenesteside vil du også finne lenker til en del dronefoto som kan brukes i forbindelse med profilering av skolene. Alle skoler skal nå også ha oppdaterte bilder av skolebygget tilgjengelig i Webcruiter.

### Tips til hvordan skrive en interessant og informativ stillingsannonse

#### Overskriften

Overskriften må gjerne være formulert som et spørsmål for å vekke interesse hos søkeren. Ikke bruk tittelen, den kommer i fast felt.

#### Brødteksten

Første avsnitt i brødteksten bør snakke direkte til søkeren og informere om hva som er formålet med stillingen. Neste avsnitt bør inneholde informasjonen om avdelingen/seksjonen og dens ambisjoner.

#### Arbeidsoppgaver (maks 6 prirkpункter)

Ved hjelp av jobbanalysen har du nå en god oversikt over hvilke oppgaver som er viktige i denne stillingen. Men sjekk gjerne allikevel at jobbsøkeren kan klare å danne seg et bilde av hvordan arbeidsdagen blir. Ikke ta for gitt at det er mulig å tyde det ut fra stillingstittelen. Med en god beskrivelse av arbeidsoppgavene vil du også minske sjansen for feilansettelser.

#### Kvalifikasjonskrav (maks 6 prirkpункter)

Kvalifikasjonskravene *utdanning og erfaring* må sorteres på *må-* og *bør ha krav*. *Må krav* følger kvalifikasjonsprinsippet. Kvalifikasjonskravene er de såkalte formelle kompetansene, også kalt «hard skills». Kvalifikasjonsprinsippet er et svært viktig prinsipp, og styrende for ansettelser i det offentlige. For fylkeskommunen gjelder kvalifikasjonsprinsippet på ulovfestet grunnlag, og prinsippet fremgår også av *Hovedtariffavtalen* § 2, punkt 2.2. Prinsippet innebærer at den best kvalifiserte kandidaten skal ansettes.

#### Personlige egenskaper (maks 6 prirkpункter)

Hvilke personlige egenskaper må personen ha for å lykkes i stillingen? Hvilken atferd vil resultere i effektiv utførelse av jobben? Beskriv gjerne egenskapene i form av konkret atferd eller handling som kan ønskes i stillingen. Personlige egenskaper er de uformelle kompetansene, også kalt «soft skills».

#### Vi tilbyr

Under denne delen er det viktig å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver/arbeidsplass. Dette gjøres ved å få frem de positive egenskaper ved arbeidsplassen som f.eks. kompetent fagmiljø, fremtidsrettet arbeidsgiver, sosiale goder, fleksibel arbeidstid osv. Hva er det som gjør at du er stolt av arbeidsplassen din? Hva er det som er unikt, eller i det minste bra, med å jobbe hos deg? Alle har noe, og hvis den beste kandidaten får tilbud fra flere virksomheter, kan dette punktet bli avgjørende. Innholdet som fremmes for virksomheten/enheten bør være troverdig, attraktivt, distinkt og bærekraftig. Husk å beskrive dette godt.

Vi har nylig laget en informativ nettside som viser hva vi jobber med i Agder fylkeskommune og hvilke karriere- og utviklingsmuligheter som finnes. Her presenteres også ambassadører med historier om hvordan det er å jobbe i Agder fylkeskommunen. Det anbefales å lage lenke, blant annet i stillingsannonsen, til vår nye nettside [«Jobb hos oss»](#).

### Tjenesteansvarlige



Jensen, Angelina  
Rådgiver



Dahn, Karoline  
Rådgiver

### Rekrutteringsprosessens åtte trinn

1. [Jobbanalyse](#)
2. [Stillingsannonse](#)
3. [Publisering](#)
4. [Søknadsadministrasjon](#)
5. [Seleksjonsmetoder](#)
6. [Innstilling](#)
7. [Ansettelse](#)
8. [Onboarding/innføring](#)



## Publisering

Publisering kanaler for stillingsannonser er de mediene eller plattformene du bruker for å spre informasjon om din ledige stilling til potensielle søkere. Det finnes mange ulike publisering kanaler for stillingsannonser, og det er viktig å velge de som passer best til din målgruppe, budsjett og rekrutteringsstrategi.

Publisering av stillingsannonse er en viktig del av rekrutteringsprosessen. Det er gjennom stillingsannonse du kan tiltrekke deg kvalifiserte og motiverte søkere til jobben du har ledig.

Noen av de mest vanlige publisering kanaler for stillingsannonser er:

- 1. Agder fylkeskommune** sin egen nettside [www.agderfk.no](http://www.agderfk.no). Dette er nettsiden som representerer vår virksomhet på internett.
- 2. Intranett (Agda)**  
I henhold til Arbeidsmiljøloven § 14-1 skal arbeidsgiver informere ansatte om ledige stillinger i virksomheten.
- 3. Nettsteder for stillingssøk**  
Dette er nettsteder som samler og viser stillingsannonser fra ulike kilder. Eksempler på slike nettsteder er Finn.no, og Nav.no. Kostnad til annonsering på slike samlenettsteder belastes den enkelte avdeling og koster cirka kr. 6000 per annonse. NAV.no er gratis.
- 4. Sosiale medier**  
Dette er plattformer som lar deg dele innhold og kommunisere med andre brukere. Aktuelle plattformer kan være LinkedIn og Facebook. Du kan bruke sosiale medier til å markedsføre stillingsannonse, bygge relasjoner med potensielle søkere, og vise frem din virksomhets kultur og verdier. Agder fylkeskommune har egne profiler på både Facebook og LinkedIn. Via HR avdeling kan det annonseres en stillingsannonse per uke på Facebook og LinkedIn. Tekst og bilde sendes da til kommunikasjon. På LinkedIn kan det annonseres via Webrouter til cirka kr. 6000 per annonse. Anbefales kun ved lederstillinger.
- 5. Fellesannonse i avis.**  
Fylkeskommunen har felles annonsering i Fedrelandsvennen og Agderposten. Avdeling for HR melder inn ulike stillingsannonser for publisering til avdeling for kommunikasjon annenhver uke.
- 6. Jobtip**  
Kan benyttes ved særlig vanskelige/spesielle stillinger. **Jobtip** er Nord-Europas største og markedsledende aktør innen målrettet stillingsannonsering i sosiale medier. En annonsering koster cirka kr. 8000,-.
- 7. Faglige nettverk og organisasjoner**  
Dette er grupper eller foreninger som samler personer med felles faglig interesse eller bakgrunn. Eksempler på slike nettverk og organisasjoner er: Tekna, NITO og Norsk Journalistlag. Du kan bruke faglige nettverk og organisasjoner til å nå ut til kvalifiserte og relevante kandidater, samt øke din virksomhets omdømme og troverdighet.



Illustrasjonsbilde

### Tjenesteansvarlige



### Rekrutteringsprosessens åtte trinn

1. [Jobbanalyse](#)
2. [Stillingsannonse](#)
3. [Publisering](#)
4. [Søknadsadministrasjon](#)
5. [Seleksjonsmetoder](#)
6. [Innstilling](#)
7. [Ansettelse](#)
8. [Onboarding/innfasing](#)

## Søknadsadministrasjon i Webrouter

God informasjon og kommunikasjon gjennom hele prosessen er viktig for at kandidaten skal føle seg ivaretatt. Videre er det viktig at kandidaten opplever prosessen som grundig og rettferdig.

Nedenfor sees de forskjellige administrative oppgaver i en tidslinje. Noen av oppgavene er automatiske, mens de fleste krever manuelt arbeid.

### Tidslinje for administrative oppgaver

1. Når stillingsannonse publiseres blir det **automatisk** opprettet en sak i P360.
2. Alle som søker en stilling hos oss får en **automatisk bekreftelse** på at vi har mottatt søknaden.
3. **Unntak fra offentlig søkerliste**  
Antall søkere og kjønn skal alltid oppgis - uten unntak. Derimot kan søker be om å unnta opplysninger som navn fra den offentlige søkerlisten, men de kan ikke kreve at dette tas til følge. Hovedprinsippet i offentlig forvaltning er åpenhet og transparens, men det er likevel mulig med unntak i en rekrutteringsprosess. Søkeren må begrunne sitt ønske om unntak. Hovedregelen er at jo viktigere en stilling er for offentligheten, jo vanskeligere er det å få seg unntatt søkerlisten.

Dersom noen ønsker å unntas fra offentlig søkerliste, men ikke får det innvilget, får søkeren beskjed før listen offentliggjøres slik at vedkommende kan velge å trekke søknaden.

Du finner e-postmaler til behandling av søkere som ber om å bli unntatt offentligheten i Webrouter.

Husk at innsyn må behandles raskt. Innsynskrav og anmodninger om å ikke stå på søkerlisten må behandles før informasjon om prosessen gis.



Illustrasjonsbilde

### Tjenesteansvarlige



### Rekrutteringsprosessens åtte trinn

1. [Jobbanalyse](#)
2. [Stillingsannonse](#)
3. [Publisering](#)
4. [Søknadsadministrasjon](#)
5. [Seleksjonsmetoder](#)
6. [Innstilling](#)
7. [Ansettelse](#)
8. [Onboarding/innfasing](#)

4. **Søkerliste**  
§ 25 i Offentlighetslova stiller krav til offentliggjøring av søkerlister som er offentlig for allmennheten. Listen skal settes opp snarest etter behandling av søknad om å bli unntatt fra søkerlisten og søknadsfristens utløp. Denne listen genereres under modulen *Søkerliste* og sendes til arkiv fra modulen.
5. **Utvidet søkerliste**  
§ 15 i [forvaltningsforskriften](#) fastslår at den som har søkt en stilling har rett til innsyn i en utvidet søkerliste. En part i en sak om tilsetning har rett til å gjøre seg kjent med samtlige øvrige søkers navn og alder og fullstendige opplysninger om deres utdanning og praksis i offentlig og privat virksomhet. Slike opplysninger kan forvaltningsorganet sammenfatte i en egen liste (utvidet søkerliste). Denne listen genereres under *Søkerliste* og sendes til søkere som bedt om det og sendes deretter til arkiv.
6. **Øvrig innsynsmulighet for søker**
  - a. opplysningene om seg selv i ansettelsesprosessen, inklusive dokumentasjon og gjengivelse av hva søkeren selv har sagt i et intervju (forskriften §§ 16 og 18).
  - b. faktaopplysninger en tidligere arbeidsgiver kan ha gitt, for eksempel antall år/periode vedkommende har arbeidet der.
  - c. hvem som er innstilt til en stilling, samt rekkefølgen de er innstilt i (forskriften § 19).
  - d. rett til å gjøre seg kjent med deler av dokumenter som inneholder faktiske opplysninger om søkere som er blitt innstilt, og om den søker som er tilsatt i stillingen. Slike opplysninger kan likevel holdes tilbake dersom de er uten betydning for avgjørelsen.
  - e. Søkeren har ikke rett til innsyn i vurderinger om seg selv som tilsetningsorganet, innstillingsmyndigheten eller noen som forbereder saken for disse har gjort, jf. forskriften § 16.
7. **Beskjed til de søkerne som ikke går videre inn til intervju**  
Etter at man har sortert kandidater og merket dem med status *aktuelle* eller *uaktuelle* sendes avslag per e-post til de kandidatene som ikke skal være med videre (*de uaktuelle*) i prosessen, se egen e-post mal.
8. **Kandidater inn til intervju**  
De kandidatene som er merket som *aktuelle* inviteres til intervjue per telefon. Bekreft deretter tidspunkt per e-post via intervjumodulen. Be kandidatene legge inn dokumentasjon på utdanning i Webcruiter eventuelt ta med kopi til intervju.
9. **Referanser**  
Ved referanseinnhenting skrives notater inn i modulen for referansesjekk.
10. **Innstilling**  
Ranger kandidatene som ønskes innstilt. Teksten som fremkommer i innstillingsrapporten er kun faktainformasjon og her må det tilføyes innhold i forhold til vurderingene som er gjort, før det bes om tilbakemelding (digital signatur) fra de øvrige i ansettelsesutvalget. Se neste trinn *Innstilling* for nærmere beskrivelse.
11. **Tilbud**  
Send tilbud per e-post via e-postmal. Husk å sett inn årslønn.
12. **Arbeidsavtale**  
Lag arbeidsavtale. Igangsetting av en arbeidsavtale starter i Webcruiter der kandidat får status "Ansatt" og derfra overføres du til HR-portalen.
13. **Arkivering**  
All dokumentasjon ved en ansettelsessak skal arkiveres i vårt arkivsystem P360. En del arkivering skjer automatisk, mens en del må arkiveres manuelt. *Rutine for dokumenthåndtering*, under avsnitt om ansettelsessaker, har en tabell som viser hva og hvordan dokumentasjonen skal arkiveres.
14. **Avslutt** rekrutteringsprosessen i Webcruiter.  
Under *Veig aktivitet* knappen velger man *Avslutt rekruttering*. Dersom rekrutteringen har søkere uten en avsluttende status (ansatt, avslag, trukket seg), vil du få beskjed om å sette disse statusene før rekrutteringen kan avsluttes. Du får også spørsmål om å sende søkere mail. Det anbefales å velge nei her dersom det er lenge siden rekrutteringsprosessen ble avsluttet. Når dette er gjort vil rekrutteringen automatisk flytte seg fra "Aktive rekrutteringer" til "Avsluttede rekrutteringer".

Kildehenvisning til: [Kommunenes Personelhåndbok \(2024\)](#) (kf-infoserie.no)



## Seleksjonsmetoder

Seleksjonsmetoder i rekruttering er ulike måter å vurdere og velge kandidater til en stilling. Det finnes mange typer seleksjonsmetoder, som for eksempel biodata, intervjuer, tester, arbeidspørve/case, referanser og bakgrunnsjekk. Formålet med seleksjonsmetoder er å finne den best kvalifiserte kandidaten som passer til stillingen og organisasjonen. Seleksjonsmetoder kan variere i hvor treffsikre og effektive de er. Noen metoder har høyere validitet, det vil si at de er bedre til å forutsi fremtidig jobbprestasjon. Andre metoder har lavere validitet, men kan ha andre fordeler, som for eksempel å være mer kostnadseffektive, praktiske eller inkluderende. Det er viktig å velge seleksjonsmetoder som er relevante for stillingen, basert på en grundig jobbanalyse samt ett mangfolds- og inkluderingsperspektiv.

### Her er de mest vanlige seleksjonsmetodene:

#### Biodata som CV, attester og vitnemål

Søknad og CV er i prinsippet den første utvalgemetoden. På bakgrunn av denne tar vi stilling til hvilke kandidater vi ønsker å kalle inn til intervju. Vurderingen hensyntar rettferdighetsprinsippet ved at alle kandidater vurderes opp mot kvalifikasjonskravet. Når man går igjennom søknadene, er det vanlig å sortere dem i tre bunker. I den ene bunken legger man søknadene som er aktuelle for stillingen, i den andre bunken de man er i tvil om, i den tredje bunken legger man de søknadene som er uaktuelle for stillingen.

#### Intervju

Det anbefales et semistrukturert intervju, som betyr "halvstrukturert, delvis strukturert" med et mangfoldsperspektiv. Her har man på forhånd nye planlagt hvilke spørsmål som skal stilles søkerne, slik at alle søkerne får sammenfallende intervju spørsmål basert på stillingsannonse, mens oppfølgingsspørsmål kan variere. Denne intervjuformen anbefales for å best kunne likebehandle alle kandidatene ved å ha sammenlignbar informasjon, og da få økt sikkerhet for å finne rett kandidat. Innledningsvis i intervjuguiden har vi, i tillegg til å si noe om hensikt og formål, en påminnelse om spørreforbudene, forbud som fremkommer av likestillings- og diskrimineringsloven §30 og arbeidsmiljøloven §13 – 4. En semistrukturert intervjuguide ligger som lenke nederst på siden.

Formålet med intervjuet er å gjøre seg kjent med søkerens formelle og uformelle kompetanse samt motivasjon for stillingen samtidig som søker blir bedre kjent med oss som arbeidsgiver. Søknaden sammen med biodata som CV, vitnemål og attester er informasjonskilder som benyttes i forberedelse og under intervjuet. Benytt gjerne såkalt SAR-spørsmål under intervjuet for å sikre mer detaljert og målbar informasjon gjennom å få kandidater til å fortelle om konkrete situasjoner. SITUASJON -> ADFERD -> RESULTAT (SAR-spørsmål).

Tilstréb å avholde intervjuet i lokalene der kandidaten skal jobbe. Her vil kandidaten møte den som kan bli den nærmeste leder, i tillegg deltar en tilstevag og en fagperson og/eller en fra avdeling for HR. Man bør ha en intervjuer med som kjenner fagområdet godt, og som kan gjøre seg opp en mening om hvor faglig sterk kandidaten er.

Vær bevisst dine egen holdninger og fordommer for å unngå diskriminering, se gjerne de 15 fyllpussene på siste side i intervjuguiden.

Etter intervjuet anbefales det å benytte et kvantitativt vurderingskjema for å sikre en rettferdig vurdering av kandidatene. En kvantitativ vurdering hjelper oss å danne et totalinntrykk av kandidaten og- en rangering på en mer objektiv måte - det er fort å fokusere på sin subjektive oppfatning av "den ideelle medarbeider". En slik vurdering finnes på side 4 i intervjuguiden som er vedlagt. Sammenstil så gjerne alle de respektive vurderingene i en kompetansematrise. Husk at kompetansene må samsvare med kravene i stillingsannonse. Kompetansematrisen må gjerne lagres i tilsettsaksen. En kompetansematrise er lagt inn som lenke nederst på siden.

#### Andre gangsintervju

I et annengangs intervju søker man å bli enda bedre kjent med kandidaten. Her anbefales det å stille mer detaljerte og dyptgående spørsmål. Man kan gjerne også gi kandidaten noen praktiske oppgaver eller tester som skal vise mer av deres formelle og uformelle kompetansen.

#### Presentasjonsveiber/caseoppgaver

En case øvelse kan gi innblikk i kandidatens situasjonsforståelse og tilpassningevne. En case kan også avdekket analytiske evner og presentasjonsferdigheter.

#### Referansesjekk

Referanser innhentes alltid kun etter tillatelse fra kandidaten. Det bør stilles spørsmål som har vesentlig betydning for å vurdere om kandidaten er egnet til stillingen og om forhold som referansegeveren kjenner til. Dersom referansene kommer med nye opplysninger som vil bli vektlagt i vurderingen, bør kandidaten i utgangspunktet få anledning til å kommentere disse opplysningene. Det anbefales minimum 2 referansepersoner og minst en av dem bør være en overordnet.

Når du skal holde referansesamtalen, går du inn på den aktuelle søkeren i Webcruiter for å opprette et nytt intervju. Gå på referansefanen og klikk på "Nytt intervju".

### RELATERT INNHOLD



Semistrukturert-intervjuguide



Kompetansematrise-ved-utvelgelse



Intervjusituasjone

### Tjenesteansvarlige



Annen, Angelina  
Lagleder



Dahn, Karoline  
Lagleder

### Rekrutteringsprosessens åtte trinn

1. Jobbanalyse
2. Stillingsannonse
3. Publiserings
4. Søknadadministrasjon
5. Seleksjonsmetoder
6. Intervju
7. Ansatt
8. Onboarding/innføring

## Innstilling

Hele rekrutteringsprosessen skal ende ut i en innstilling. I innstillingen beskriver du hvordan du vurderer intervjukandidatene opp mot kravene i stillingsannonse. Ved vurderingen av hvem som er best kvalifisert, skal det legges vekt på utdanning, erfaring og personlige egenskaper. Sammenholdt med kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningen. God skriftlig dokumentasjon med saklig vurderinger må legges til grunn, da innstillingen må tåle innsyn og være etterprøvbare.

Innstillingen er et internt dokument som du som leder sender til ansettelesutvalget, med din begrunnelse for hvem du ønsker å ansette.

Etter at intervjuer er gjennomført og referanser er innhentet, utarbeides det en innstilling med en begrunnet rangering av kandidatene som innstilles til stillingen. Det skal som et minimum gjennomføres ett intervju med aktuelle saker og ett referanseintervju. Ved den endelige utvelgelsen er ansettelesutvalget bestemt anvendelse av informasjon fra metodene benyttet i prosessen og hva som følger av kravene i forhold til kvalifikasjonsprinsippet.

Det er ingen rettslige krav til hvordan innstillingen skal se ut, men det er grunnleggende at saksbehandlingen viser hvordan du har korelatert kvalifikasjonsprinsippet. Innstilling utarbeides i Webcruiter hvor ansettelesutvalget signerer digitalt og rapporten arkiveres i P360.

I Webcruiter setter du først opp de kandidatene du vil velge å innstille i prioritert rekkefølge. Når dette er gjort og du har låst rekkefølgen, så vil innstillingsrapporten fremkomme. I denne rapporten vil du se en del faktainformasjon om rekrutteringen med blant annet antall søkere og hvem som har vært inne til intervju. I denne rapporten må det tilføyas en del innhold. Se forslag til innhold i vedlagt dokument *Innstillingsmal for Webcruiter*.

Når ansettelesutvalget har behandlet innstillingen så kan ansettelsesprosedyren igangsettes.



Illustrasjonsbilde

### RELATERT INNHOLD



Innstillingsmodulen i Webcruiter



Innstillingsmal for Webcruiter

## Ansettelse

Ansettelse er et begrep som brukes om det å inngå en arbeidsavtale mellom en arbeidsgiver og en arbeidstaker. Det finnes ulike typer ansettelser, for eksempel fast, midlertidig, heltid og deltid. Ansettelse i offentlig stilling er et enkeltvedtak, ref. forvaltningsloven § 2 annet ledd første punktum. Det vil si at saksbehandlingsreglene i forvaltningsloven kapittel IV-V også gjelder i tilsetningsaker, med unntak fra reglene om begrunnelse, jf. § 3 annet ledd. Det er ikke klagerett på ansettelsesvedtak. Før arbeidsavtalen utarbeides, må et tilbud sendes ut.

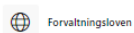
Tidslinje for oppgaver i forbindelse med ansettelse

1. Når innstillingen er vedtatt kan kandidat som er innstilt som nr. 1 kontaktes per telefon.
2. De øvrige som har vært inne til intervju, kontaktes også per telefon med informasjon om innstillingen. Her må man gjerne si noe om *hvordan* det har vært jobbet, *hvorfor* og våre *vurderinger* knyttet til de utvalgte "kriteriene". Kandidater aksepterer lettere avslag hvis de opplever at de har blitt behandlet ordentlig, at de har hatt en rettferdig mulighet til å få jobben og at jobben gikk til en som var bedre kvalifisert. Et ubegrunnet eller usaklig avslag kan gi negative følelser og negativ omtale.
3. I etterkant av telefonsamtalen sendes et tilbudsbrev via Webcruiter. I tilbudsmøilen må du sette inn lønnsstilbud. For mer informasjon om lønnsinnplassering se egen intranettside. Lenke til siden finner dere nederst på siden her.
4. Dersom kandidaten som er innstilt som nr. 1 takker nei, gir man tilbud til den kandidaten som er innstilt som nr. 2 og så videre.
5. Arbeidsavtale. Den kandidaten som har akseptert tilbud settes til status «ansatt». Ved denne status «flyttes man» over til HR-portalen for utarbeidelse av skjema for en arbeidsavtale.
6. Arbeidsavtalen signeres elektronisk, se egen veiledning *Digital signering av arbeidsavtaler brukerveiledning*. Denne finner du vedlagt nederst på siden.
7. Rekrutteringsprosessen kan nå avsluttes i Webcruiter.



Illustrasjonsbilde

### RELATERT INNHOLD



Forvaltningsloven



Lønnsfastsettelse ved tilsetting



Digital signering av arbeidsavtaler. Brukerveiledning

### Tjenesteansvarlige



Jensen, Angelina  
Rådgiver

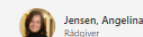


Dahn, Karoline  
Rådgiver

### Rekrutteringsprosessen sine åtte trinn

1. [Jobbanalyse](#)
2. [Stillingsannonse](#)
3. [Publisering](#)
4. [Søknadsadministrasjon](#)
5. [Seleksjonsmetoder](#)
6. [Innstilling](#)
7. [Ansettelse](#)
8. [Onboarding/innføring](#)

### Tjenesteansvarlige



Jensen, Angelina  
Rådgiver



Dahn, Karoline  
Rådgiver

### Rekrutteringsprosessen sine åtte trinn

1. [Jobbanalyse](#)
2. [Stillingsannonse](#)
3. [Publisering](#)
4. [Søknadsadministrasjon](#)
5. [Seleksjonsmetoder](#)
6. [Innstilling](#)
7. [Ansettelse](#)
8. [Onboarding/innføring](#)

## Onboarding/innfasing

Når en kandidat har godtatt jobbtilbudet er det viktig at den nye medarbeideren innføres i Agder fylkeskommune for å få et vellykket arbeidsforhold. Vi bør bidra til at den nye medarbeideren får en god start i jobben, og får den opplæring og oppfølging som er nødvendig. Onboarding er et «norsk ord» for en planlagt innfasing og systematisk oppfølging av en ny medarbeider. En god formell onboarding legger til rette for raskere mestring og sosialisering.

Onboarding handler om å ha en gjennomarbeidet strategisk plan for hvordan nyansatte skal ivaretas og sikre at de raskest mulig kommer inn i arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene sine. I arbeidsmiljøloven § 4-2 stilles det en rekke krav til arbeidsgiver når det gjelder å tilrettelegge arbeidet. Det gjelder gjennom hele ansettelsesforholdet, men arbeidsgivers ansvar blir spesielt tydelig i forbindelse med oppfølging av nyansatte. For Agder fylkeskommune som er tilknyttet avtalen om inkluderende arbeidsliv, er introduksjonsfasen sentral for nødvendig tilrettelegging på arbeidsplassen.

Vi har utarbeidet en *Sjekklisten for ledere* som gjerne må suppleres med lokale tilpasninger som øker merverdien. Som leder må du gjerne gjennomføre hele sjekklisten selv, eller du kan få en fadder eller andre til å ivareta deler av planen. Det er ofte en fordel om en medarbeider på samme nivå, gjerne en utpekt fadder, ivaretar en rekke av de praktiske forholdene rundt introduksjonen. Fadderens skal imidlertid ikke overta leders overordnede (obligatoriske) oppgaver eller faginstansers oppgaver. Det er uansett viktig at du som leder, knytter god kontakt med din nye medarbeider i startfasen, for på denne måten å bygge en relasjon og en kultur preget av tillit, mestring og psykologisk trygghet.

For å få en god oppfølging i prøvetiden, anbefales det også å gjennomføre minimum to *statusamtaler* i løpet av de seks første månedene. En god dialog i den første tiden kan gi gode forventningsavklaringer. *Statusamtale*-dokumentet finner du sammen med sjekkliste for leder ved nyansettelse nederst på siden her.

Den nyansatte vil også bli tildelt en introduksjonsplan fra Dossier med et innhold som vi ønsker blant annet skal skape god organisasjonsforståelse og løfte frem vårt samfunnsoppdrag.



Illustrasjonsbilde

### RELATERT INNHOLD



Sjekkliste for leder ved nyansettelse



Statusamtale

### Tjenesteansvarlige



Jensen, Angelina  
Rådgiver



Dahn, Karoline  
Rådgiver



Vikhals, Andreas  
Rådgiver

### Rekrutteringsprosessens åtte trinn

1. [Jobbanalyse](#)
2. [Stillingsannonse](#)
3. [Publisering](#)
4. [Søknadsadministrasjon](#)
5. [Seleksjonsmetoder](#)
6. [Innstilling](#)
7. [Ansettelse](#)
8. Onboarding/innfasing