



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

LEDER SØKES

En studie av forventninger til ledere i privat og offentlig sektor

Sara D. Fylling

Totalt antall sider inkludert forside: 84

Molde, 27. november 2016



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Turid Aarseth

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 27.11.2016

Forord

Siden jeg startet min yrkeskarriere for snart 17 år siden, har jeg jobbet i private virksomheter. I løpet av mine yrkesaktive år har jeg gjort meg forskjellige erfaringer når det kommer til ledelse, og hvordan mine ledere har opptrådt og utøvet sine lederfunksjoner. Jeg har hatt ledere med ulike personligheter og forskjellig nasjonalitet. Jeg har hatt ledere som har hatt ansvar for hele virksomheten, ledere som har hatt ansvar for sin avdeling i en større organisasjon, franchisetakere, ledere med ansvar for hele verdikjeder og ledere med ansvar for bare et lite team i en større avdeling. Felles for alle er at de har vært ledere i private virksomheter, og at de har hatt personalansvar. Ut over det har både bakgrunn, kompetanse og deres rammer og retningslinjer vært ulike.

Etter hvert som jeg har gjort meg erfaringer, både på godt og vondt, har jeg fanget interesse for feltet ledelse. Spesielt etter å ha hatt utallige diskusjoner med min mor som også har gjort sine erfaringer rundt ledelse, men da i offentlig sektor. Min mor har vært ansatt i offentlig sektor like lenge som jeg har vært yrkesaktiv, og har gjort seg helt andre erfaringer når det kommer til ledelse, og hvordan lederne har opptrådt overfor sine ansatte. Vi har hatt flere diskusjoner og samtaler rundt middagsbordet, hvor vi har delt erfaringer rundt temaet, både positive og negative. Vi har diskutert hvordan vi har opplevd ledelsens væremåte overfor oss og våre kolleger, og det viser seg at erfaringene er svært forskjellige på enkelte områder. Jeg fant det derfor interessant å gjøre en sammenligning mellom lederstillinger i offentlig og privat sektor for å se om det er store forskjeller i hvilke krav og forventninger som stilles til ledere i de to sektorene.

Nå har endelig kommet i mål etter å ha deltatt i det som føles som mitt første maraton! Etter uendelig mange timer med hardt arbeid, svette og tårer, hvor jeg underveis har vært innom «matstasjoner» og fylt på med utvidet forståelse og ny kunnskap innenfor fagfeltet jeg interesserer meg for, gjordet det skikkelig godt å passere målstreken. På sidelinjen har jeg hatt en trofast gjeng som har heiet på meg, backet meg opp og hele tiden hatt troen på at jeg skulle fullføre. Jeg har nådd målet jeg satte meg, og det med god hjelp fra de som betyr aller mest for meg.

Jeg vil derfor først av alt takke familien min for tålmodigheten de har utvist når jeg i perioder har vært helt fraværende, tusen takk for at jeg har fått muligheten til å realisere

drømmen min. Å skrive en masteroppgave er en egotripp som krever at du setter det meste annet til side, og det har jeg vært så heldig å få mulighet til, TUSEN TAKK!

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Turid Aarseth, som har vært en veldig god støtte gjennom skriveprosessen, som har stått på «matstasjonene» og sørget for faglig input og gode råd underveis. Uten deg, dine gode tips om veivalg, og de faglige betraktningene du har bidratt med, hadde jeg nok aldri kommet i mål. Jeg beundrer hvordan du reflekterer over ting, og alt du kan!

Løpet har vært tøft, og til tider veldig slitsomt. Men nå når jeg er i mål, konkluderer jeg med at slitet var SÅ verdt det. Det har vært et spennende og veldig lærerikt løp, en sunn utfordring som har gitt meg mye nyttig kunnskap, en erfaring jeg ikke ville vært foruten. Jeg tar med meg alt jeg har lært på veien videre.

Langevåg 27.11.2016

Sara D. Fylling

Sammendrag

Oppgaven tar utgangspunkt i spørsmål om hvorvidt det er ulike forventninger til ledere i offentlig og privat sektor. Problemstillingen er undersøkt ved å se hvordan forventninger til ledere artikuleres i stillingsannonser i de to sektorene. En tekstanalyse av i alt 40 annonser (20 fra hver sektor) er gjennomført med utgangspunkt i Strands (2007) lederrolleskjema, PAIE.

Et hovedfunn er at likhetene mellom sektorene er større enn forskjellene. Samtidig avdekker analysen noen særegenheter sektorene imellom, der noen av disse synes forankret i sektorspesifikke forhold. Likhetene blir tolket som et mulig uttrykk for at New Public Management (NPM) kan ha bidratt til å utviske forskjeller mellom ledelse og organisering i privat og offentlig sektor.

Samtidig må det framheves at begrensingene i studiens design og materiale gjør det vanskelig å si om forventninger til ledere i offentlig sektor har endret seg som følge av NPM, og om slike endringer i så fall lar seg fange opp ved hjelp av å studere stillingsannonse

Innhold

1.0 Innledning og problemstilling	1
1.1 Oppgavens struktur.....	4
2.0 Teoretisk tilnærming	5
2.1 Ledelse.....	5
2.2 Organisasjonsformer	6
2.3 Lederroller	9
2.4 Nærmere beskrivelse av de fire lederrollene	11
2.4.1 Integrator - I	12
2.4.2 Entreprenør - E.....	12
2.4.3 Produsent - P	13
2.4.4 Administrator - A	13
2.5 Privat og offentlig sektor – ulike krav til ledelse	14
2.6 New Public Management (NPM).....	15
2.7 Verdier.....	17
2.8 Rekruttering.....	18
2.8.1 Kunngjøring av ledig stilling - annonse.....	18
2.8.2 Kvalifikasjonsprinsippet	19
2.8.3 Jobbanalyse	19
2.8.4 Kompetanse.....	20
2.8.5 Ledererfaringer i kontekst	21
3.0 Metode.....	22
3.1 Undersøkellesdesign og valg av metode.....	22
3.2 Utvalget av enheter og variabler.....	24
3.3 Validitet og reliabilitet.....	25
3.4 Generalisering	25
3.5 Hermeneutisk sirkel.....	26
3.6 Kritisk blick på egen forskning	27
4.0 Forventninger til ledere i offentlig og privat sektor. Hovedfunn og drøftinger	29
4.1 Drøfting av funn	32
4.1.1 Hva kjennetegner stillingsannonsene i offentlig og privat sektor?	32
4.1.2 Integratorrollen – I	32
4.1.3 Entreprenørrollen – E.....	35

4.1.4	Produsentrollen - P	38
4.1.5	Administratorrollen - A.....	41
4.1.6	Restgruppe	43
4.1.7	Antall forventninger per lederrolle per annonse	46
4.1.8	Forventninger som er ekskludert fra analysen	48
4.1.9	Funn av særegenheter i annonsene.....	49
5.0	Avslutning og konklusjon	50
5.1	Videre forskning	53

1.0 Innledning og problemstilling

Denne masteroppgaven omhandler stillingsannonser for rekruttering av ledere. Mer spesifikt har jeg forsket på de krav som stilles i stillingsannonser til de som skal ansettes i lederstillinger i offentlig og privat sektor. En leder skal administrere, lede personalet, være i dialog med eiere og forholde seg til de regler og bestemmelser som er satt for organisasjonen. Jeg har gjennom forskningsprosessen hatt som mål å få økt kunnskap om hvordan krav til ledere uttrykkes i de to sektorene. Er det forskjell mellom de to sektorene? Og hva går i så fall forskjellene ut på?

Byrkjeflot (2011), har sett på ledelse i offentlig og privat sektor.

Han stiller spørsmål om hva som har skjedd over tid i forholdet mellom privat og offentlig ledelse. Han viser til en undersøkelse foretatt blant landstingsledere i Sverige tidlig i 1980-årene, hvor det kom frem at offentlige ledere regnet seg som underlegne ledere i næringslivet, som var den tidens forbilder. Da en ny, lignende undersøkelse ble foretatt rundt 20 år senere, viste det seg at bildet var blitt et annet. Næringslivslederne var ikke lengre forbilder for offentlig sektors ledere, som viste seg å ha blitt mer selvsikre og lik næringslivslederne.

Ved hjelp av litteraturgjennomgang har Byrkjeflot (2011) drøftet forholdet mellom ledelse i offentlig og privat sektor, og sett på hvordan modeller fra privat næringsliv har blitt importert til og bidratt til omforming av offentlig sektor. Forskjellige ledelsesteorier som har hatt sin påvirkning på utviklingen dras inn, blant annet New Public Management (NPM) og neo-managerialismen, nettverksmodeller og samstyring (governance), ny-weberianismen og post-NPM.

Jeg leser Byrkjeflots bidrag som et argument for å gjøre studier som omfatter både offentlig og privat sektor. Min studie utforsker hvorvidt særtrekk ved de to sektorene har betydning for forventninger og krav til kvalifikasjoner og kompetanse som stilles til ledere i henholdsvis offentlige og private virksomheter.

Mye av ledelsesforskningen har gjort krav på universell gyldighet, det vil si at sektortilknytning eller andre kontekstuelle forhold ikke tillegges betydning. Andre bidrag hevder at offentlig ledelse er spesiell og forskjellig fra ledelse i privat sektor, og viser

gjørne til eksistens av det ”offentlige etos” (Strand 2007). Det offentlige gir et føringer og betingelser for ledelse, enkelte av disse er vesensforskjellige, andre er gradsforskjellige fra føringer vi kan forvente å finne i privat sektor. Med det offentlige etos menes det at det er flere krav til form, atferd og fremtoning som må imøtekommes av ledere i offentlig sektor (Strand 2007). Hvis det er tilfelle, eksisterer det forskjellige verdigrunnlag i de to sektorene, noe som må antas å representere ulike kontekster for ledelse.

Ifølge Moon (2000) motiveres ledere i offentlig sektor i større grad (enn ledere i privat sektor), av allmenninteresser og immaterielle verdier. Grunnet reguleringer, som blant annet Offentlighetsloven (www.lovdatab.no), er det større transparens i offentlig sektor. Samtidig har offentlige ledere mindre frihet til å gjøre egne disposisjoner, spesielt når det kommer til personalledelse. Videre vil offentlig sektors målsettinger ofte være komplekse og vanskelig målbare, noe som kan gjøre det krevende å evaluere prestasjonene til ledelsen. Privat sektors hovedfokus på lønnsomhet, gjør det enklere å evaluere og måle prestasjonene til ledere. Moon (2000) hevder at forskjellen ligger i at ledere i offentlig sektor ikke føler like høy forpliktelse til organisasjonen som ledere i privat sektor gjør, spesielt når det kommer til å gi det lille ekstra.

I diskusjonen om et eventuelt skille mellom privat og offentlig ledelse, kan også faktorer som autoritet, makt og styring trekkes frem. På grunn av sektorenes særpreg kan disse dimensjonene gis ulikt innhold. Bozeman (1989) trekker et skille mellom politisk og økonomisk autoritet, og mener at disse to faktorene bidrar til forskjeller mellom de to sektorene. Økonomisk autoritet knyttes til belønninger, og forventninger om at god innsats fører til belønning. Man ser denne formen for autoritet i begge sektorer, men mer typisk i privat sektor, ifølge Bozeman (1989).

Pollitt (2003) hevder at en kan sette skille mellom to tilnærminger, en normativ og en deskriptiv. Med en normativ tilnærming ønskes forståelse rundt eventuelle skiller og likheter, dette som et utgangspunkt for anbefalte former for ledelse eller styring i offentlig sektor. Med en deskriptiv tilnærming er fokus rettet på å avdekke eventuelle forskjeller av betydning mellom offentlige og private organisasjoner. Det er både en praktisk side og en vitenskapelig side i diskusjonen rundt dette temaet, noe som reflekteres i debatten rundt New Public Management.

New Public Management (heretter NPM) representerer nye styringsidealer som gjorde seg gjeldende på 90-tallet, og som også har preget ledelsesoppfatninger i offentlig sektor. NPM hadde spesielt innvirkning fra år 2000 og utover. I de senere år har det skjedd en dreining vekk fra markeds- og management modellene som kjennetegner NPM, og mot nettverksmodeller og samstyring (governance). Det kan en se blant annet i NAV-reformen, nyere tids største velferdsreform, et samarbeid mellom stat og kommune om å levere tjenester til innbyggerne. Denne dreiningen vekk fra NPM kjennetegnes av flere og gjerne motstridene syn, og kalles post-NPM. Enkelte mener at det er en dreining tilbake til de mer tradisjonelle styreformene, hvor samhandling og integrerte løsninger vektlegges, perioden blir kalt ny-weberianisme. Andre mener at det bare er en videreføring av NPM som representerer en ny vri på privatiseringen av offentlig sektors verdier og idealer.

Byrkjeflot (2011), skriver at ledelse i offentlig sektor har blitt mer lik ledelse i privat sektor. Forbilde-statusen som ledere i privat sektor en gang hadde, har endret seg, og det kan se ut som skillet er mindre nå enn før. I min sammenheng betyr det at det er et åpent spørsmål om det eksisterer forskjeller som kommer til uttrykk i hvordan en formulerer krav og forventninger til ledere. I mine søk etter litteratur har jeg ikke funnet studier som spesifikt går på forskning på forskjeller i krav gjennom rekruttering i form av stillingsannonser til offentlig og privat sektor. Problemstillingen jeg har formulert retter søkelys mot hvilke forventninger og krav til egenskaper og kompetanse som stilles i rekrutteringsprosessen av ledere til de to sektorene: om det er forskjeller, eller i hovedsak likheter, i hvordan stillingsannonser utformes for rekruttering av ledere?

Oppgavens overordnede mål er å utforske eventuelle forskjeller i ledelse mellom offentlig og privat sektor: ***I hvilken grad gjenspeiler stillingsannonser forskjeller og likheter mellom offentlig og privat sektor når det gjelder forventninger sett i lys av ulike lederroller og krav til egenskaper og kompetanse hos ledere?***

For å utdype problemstillingen, har jeg formulert to forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1

Med utgangspunkt i stillingsannonser: hvilke likheter og forskjeller finner vi i forventninger til lederroller mellom offentlig og privat sektor?

Forskningsspørsmål 2

Med utgangspunkt i stillingsannonser: hvilke forventninger til lederroller finner vi i hver enkelt annonse?

- *Er det her forskjeller og likheter mellom offentlig og privat sektor?*

Det første forskningsspørsmålet er variabel orientert, i den forstand at beskrivelsene sorteres etter frekvensen i henholdsvis offentlig og privat sektor. Dette forskningsspørsmålet representerer hovedtyngden av arbeidet i denne masteroppgaven. Det andre forskningsspørsmålet ser hver annonse som en enhet, og tar sikte på å beskrive og sammenligne likheter og forskjeller i samlet innhold – sektorene imellom.

1.1 Oppgavens struktur

I kapittel 2 ser jeg på teori og definisjoner av ledelse i de to sektorene. I kapittel 3 presenterer jeg valg av forskningsdesign og metode, utvalg av stillingsannonser, og en kort drøfting av reliabilitet og validitet. I kapittel 4 presenterer jeg funnene som jeg har gjort i studien, og drøfter funnene i lys av teori. Til slutt avslutter jeg med en oppsummering og konklusjon, og forslag til videre forskning i kapittel 5.

2.0 Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet presenterer jeg det teoretiske grunnlaget for min studie. Her inngår teori om ledelse og lederroller, særtrekk ved privat og offentlig sektor, New Public Management og skjema over lederroller (PAIE).

2.1 Ledelse

Ordet ledelse er både en benevnelse på de som utøver ledelse, og benevnelse på aktivitetene disse utøver i egenskap av sin lederrolle (Strand 2007: 17).

Det finnes et stort antall definisjoner på ledelse, men blant alle disse kan enkelte kjennetegn trekkes ut. Ledelse er en prosess som påvirker et antall organiserte mennesker i retning måloppnåelse (Skogstad og Einarsen 2002). Tilbake i tid så en på ledelse i sammenheng med vitenskap, administrasjon og drift. Dette synet har endret seg, nå ses ledelse ofte i sammenheng med entreprenørskap, fornyelse og innovasjon. Inn under begrepet ledelse går mange forskjellige aktiviteter, som for eksempel styring av økonomi, utvikling av organisasjonen, fordeling av ressurser, informasjonsinnhenting og bearbeiding, planlegging, og ledelse av mennesker. Oppgaven med å lede mennesker er et eget sett av aktiviteter, som omfatter blant annet opplæring, belønning, støtte, konflikthåndtering og målsetting (Skogstad og Einarsen 2002).

Det finnes omfattende mengder litteratur om foretrukne egenskaper og personlighetstrekk hos ledere. Sett i et historisk perspektiv kan en spore ordet «leder» helt tilbake til år 1300. Men det var først var på 1800-tallet at en tok i bruk ordet «leadership», som en beskrivelse på kontroll og innflytelse (Bass 1990). Ordet «leder», kommer fra engelske «leader», som igjen har sitt utspring fra ordet «lodestar» som betyr ledestjerne. Det kan tolkes som om at det er et behov blant mennesker for en veiviser, en leder som viser retning, for å begrense usikkerhet blant oss (Skogstad, 2015). En slik forståelse kommer til uttrykk i følgende definisjon: «Å lede, eller utøve ledelse er å være fremfor de andre, å ta de fremover til hvor de ikke nødvendigvis ønsker å være, å få de dit de trenger å være, og å motivere de slik at de overkommer frykter eller betenkeligheter de måtte ha rundt prosesser.» (Clegg et.al. 2011. s 124). En annen måte å uttrykke dette på finner vi også hos Colbjørnsen «Ledelse er å bidra til bedriftens mål gjennom medarbeidere» (Colbjørnsen 2004: s33).

Bolman og Deal (2009) presenterer Gardners (1989) perspektiv på ledelse. Ifølge Gardner ser ledere så vel utover som innover i organisasjonen. Med det mener han at de ikke har innflytelse bare på det området hvor de har myndighet, men også på interessegrupper utenfor sitt nærmeste myndighetsområdet. Lederne har en langsiktig tankegang, de legger vekt på fornyelse, har fokus på organisasjonens visjon, og de evner å mestre motstridende krav de måtte møte fra forskjellige interessenter. Bolman og Deal ser på ledelse som en prosess hvor det er gjensidig påvirkning, hvor det som tenkes, føles og gjøres vil smelte sammen. Det vil være en utfordrende oppgave for en leder å forholde seg til alle sider ved det å være en leder, hvis han forholder seg til bare en fortolkningsramme.

Strand (2007) setter ledelse inn i en organisasjonsteoretisk sammenheng, og knytter lederfunksjoner til ulike organisasjonstyper. Strands forståelse synes her å være i samsvar med den brede forståelsen som Bolman og Deal (2009) etterlyser. Ifølge Strand har alle organisasjoner elementer fra samtlige (fire) organisasjonstyper i seg. Organisasjoner må derfor i større eller mindre grad forholde seg til flere organisasjonstyper for å kunne være bærekraftig på lang sikt. På samme måte må lederen forholde seg til alle de (fire) lederrollene som beskrives (Strand 2007). Strands tilnærming innebærer et kontekstuellt perspektiv på ledelse. Ledelse kan ikke studeres som et isolert fenomen, men må forstås i en gitt sammenheng. En slik tilnærming samsvarer med min tilnærming, som nettopp tar utgangspunkt i hvorvidt offentlig – privat dimensjonen gir utslag på krav og forventninger til ledelse.

I fortsettelsen vil jeg ta utgangspunkt i ledelse som funksjon, og i tråd med Strands (2007) forfatterskap, se ledelse i sammenheng med ulike organisasjonsformer.

2.2 Organisasjonsformer

Ifølge Mintzberg (1979) vil måten organisasjonen er strukturert på reflektere interne og eksterne forhold ved organisasjonens situasjon. Størrelse, alder, produksjonssystem, kompleksiteten til omgivelsene, oppgavens art og endringstempo mm. Han mener at litteraturen om formell struktur ikke tar godt nok hensyn til den egentlige funksjonen til organisasjonen, at «limet» som holder organisasjonen sammen er koordineringsmekanismene, som er de mest grunnleggende elementene i strukturen. Det er identifisert seks slike mekanismer av Mintzberg (1979), gjensidig tilpasning, direkte kontroll, arbeidsprosesser som standardiseres, resultater som standardiseres,

standardisering av kompetanse, standardisering av normer. I organisasjonene vil alle disse mekanismene mer eller mindre være virksomme, men i de fleste organisasjoner vil en av mekanismene dominere og være en del av det grunnlaget som bestemmer organisasjonstypen.

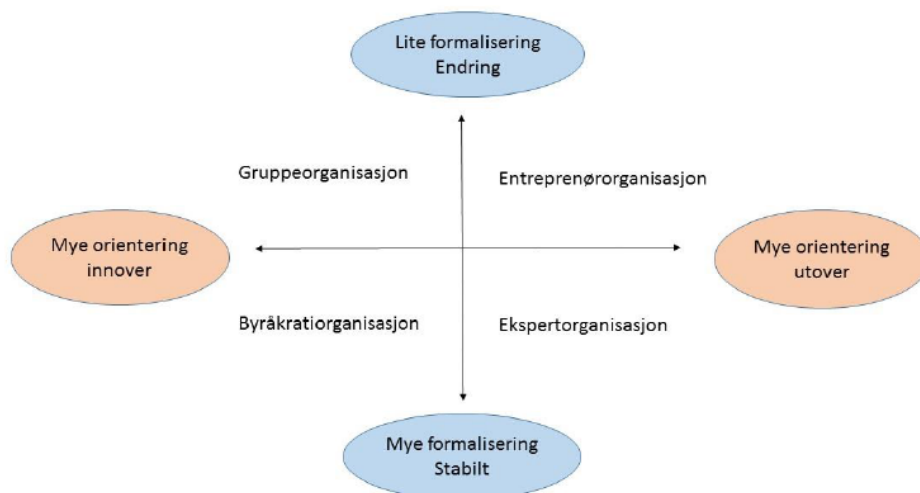
På grunn av forskjeller i organisasjonene, vil det også være ulike lederroller som er sentrale (Strand 2007). Strand skiller mellom fire organisasjonsformer som er ulike hverandre i måten de er oppbygd på, type arbeidsprosesser, og hvordan de er samordnet. Utfordringer og arbeidsoppgaver skiller seg også fra hverandre i de fire organisasjonsformene. Vi kan kategorisere en mengde organisasjoner under en og samme organisasjonstype, men de aller fleste vil også ha enkelte elementer fra de andre organisasjonstypene i seg. Ifølge Strand er hans fire organisasjonsformer bare prototyper, det vil si at de forekommer hyppig, er teoretisk relevante, og omfatter en god del av variasjonene i de organisasjonsformene som finnes (Strand 2007).

Organisasjonsformene kan derfor ses på som grunnleggende, og kan brukes som utgangspunkt for å kartlegge ledertyper, roller, organisasjons- eller ledelsesfunksjoner og kulturer. De fire er byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørorganisasjon og gruppeorganisasjon (Strand 2007).

De forskjellige formene kan skilles i måten de er oppbygd på, eksisterende arbeidsprosesser i organisasjonene, mekanismer for samordning og typer oppgaver og ytre utfordringer de er innrettet mot. Det må presiseres at de fire ikke utgjør det fullstendige spekteret av organisasjonsformer som eksisterer, men nesten alle formelle organisasjoner inneholder elementer fra hver av de fire typene. **Byråkratier** er organisasjoner oppbygd av flere nivåer, som har stor spesialiseringsgrad, hvor reglene er skrevne, i toppen finner man formell autoritet. Arbeidsprosessene styres av regelverket, og samordning skjer ved at nivået over har styring over leddene i underliggende nivå. Ledelsen spiller en sentral rolle, og uttrykkes gjennom organisasjonssystemet. Oljeplattformer og forsikringsselskaper er eksempler på byråkratiske organisasjoner. **Ekspertorganisasjoner** har færre nivåer enn byråkratier, og de ulike posisjonene i organisasjonen baseres på yrkesmessig status og erfaring. Rekruttering foregår ved at dokumentert fagkompetanse verdsettes høyest. Det er de ansattes ekspertkunnskap og faglige normer som styrer arbeid og samordning. Ledelse utspringer av faglig autoritet, og utover det finnes det lite rom for ledelse. Sykehus, universitet og konsulentfirmaer er eksempler på ekspertorganisasjoner.

Entreprenørorganisasjoner er lite strukturerte organisasjoner, som fungerer ved at de har spesifikke oppgaver som sentrale aktører er opptatt av. Mulighetene og truslene som ligger i å løse en oppgave trigger belønning og utfordring. I disse organisasjonene er det en risiko for å mislykkes eller i verste fall gå konkurs, men også en mulighet for å vinne gunstige avtaler med stor fortjeneste. Ledelsen i slike organisasjoner er personlig, uformell og direkte. Eksempler på entreprenørorganisasjoner er typiske entreprenørfirma og investeringsfirma. **Gruppeorganisasjonen** er oppbygd av et kollektiv med lite formell statusdifferensiering. Det er ved flertallsbeslutninger det tas avgjørelser, og medlemmene innretter seg deretter. Det kommuniseres ansikt til ansikt. Det utvikles ofte normer innad i gruppen som bare er synlige for medlemmene, og som er de reglene gruppen følger. Formell struktur erstattes av de interne normene. Det er lite formell ledelse i slike grupper, den kan variere og gjerne endres. Prosjektgrupper, selvstyrte arbeidslag og frivillige grupper er eksempler på gruppeorganisasjoner.

De fire organisasjonsformene dekker en stor del av det som er dagens typiske organisasjonsformer, inndelingen kan illustreres som vist i figuren under:



Figur 1: fritt etter Strand (2007).

En kan ikke knytte alle organisasjoner utelukkende til en av de fire definisjonene. Blandingsorganisasjoner forekommer, det samme gjør avvikende organisasjonsformer. Et større firma kan ha forskjellige avdelinger som kan knyttes til hver sine av de fire kategoriene. Det sentrale i min sammenheng er at de fire organisasjonsformene har forskjellige vilkår for utøvelse av ledelse.

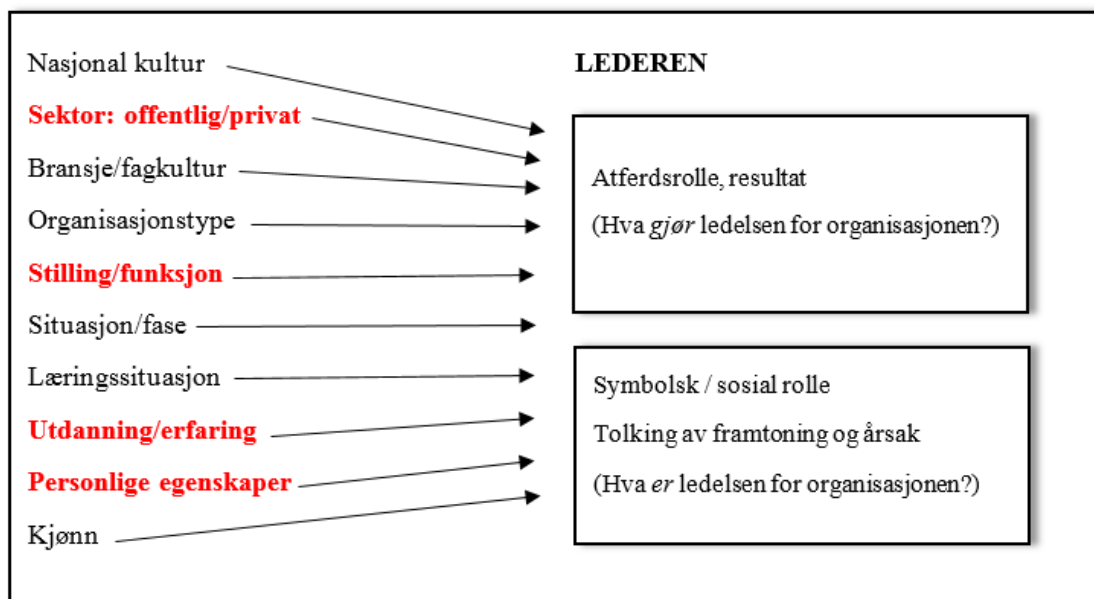
Konturene av fire forskjellige typer leder roller kan skimtes, en for hver organisasjonsform. Jeg vil senere i oppgaven se på de fire lederrollene, og sette de i sammenheng med funnene i analysen jeg har gjennomført. Her nevnes kort lederrollene og hvilken organisasjonsform de tilhører. Byråkratiets leder har typisk erfaring og kompetanse rundt regler og regelverk. En stødig administrator eller en erfaren ingeniør er en typisk byråkratisk leder. Den erfarne og høyt ansatte fagpersonen er gjerne leder i ekspertorganisasjonen. Entreprenøren med de gode ideene, kreativiteten og utadvendtheten tar lederrollen i entreprenørorganisasjonen. Mens i gruppeorganisasjonen er det integratoren, den som holder gruppen samlet som blir ansett som lederen. (Strand 2007).

2.3 Lederroller

Ledelse kan ses på som noe som er tillagt organisasjonsroller av formell art, med myndighet og makt. Rollen betegner i denne sammenheng de oppgaver som er tillagt lederen, slik Mintzberg (1979) oversetter atferden til lederen som roller i betydning lederens bestemte oppgaver (Strand 2007). Det er spesielt tre grupper av faktorer det har vært fokusert på i forskningen rundt ledelse; kjennetegn ved lederen, kjennetegn ved de som skal ledes, og kjennetegn ved organisasjonen som skal ledes. Fokus har også vært rettet mot organisasjonens resultater, og i hvilken grad de nevnte faktorene spiller inn (Skogstad 2015).

Til en posisjon knyttes flere normer, og summen av disse normene utgjør rollen. Ved å vektlegge flere ulike aspekter, kan man på minst fire betydningsnivåer identifisere roller. **Den formelle rollen** – eksempelvis en rektor. **Rolle i betydningen oppgave eller funksjon som en fyller** - eksempler her er funksjonær eller koordinator. **Roller som er iscenesatte** - hvor den atferden en fremviser kan knytte en til organisasjonen – spøkefugl, djevelens advokat. **Dyproller** - roller som en innehar i form av en dypere mening og behov, som far, datter osv. Det å være leder, er å innta en av disse rollene i organisasjonen.

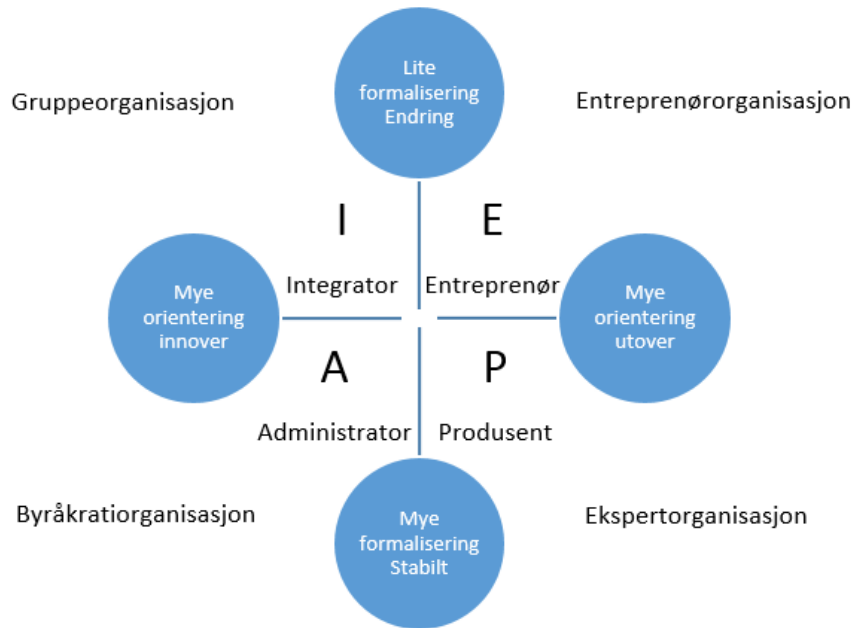
Det stilles visse forventninger og krav til rolle innehaveren av organisasjonen. Å være leder med personalansvar gjør en til en sosial aktør, hvor noen faste former for atferd er gitt, og forventes å bli fulgt av den som besitter lederrollen. Organisasjonene har satt visse retningslinjer som ledelsen skal følge (formelle krav), i tillegg kommer andres forventninger, og de valg og tolkninger som lederen selv gjør.



Figur 2: Kontekstmodell (Strand 2007: s 27)

Alle har forventninger og krav til ledelsen, men forventningene kan være forskjellige alt etter hvilken gruppe interessenter en tilhører. Vi kan skille mellom fire grupper interessenter, de ansatte, eierne, kundene og systemet / myndighetene. Det antas at hver gruppe interessenter stiller forskjellige krav, da de har forskjellige interesser de ønsker ivaretatt. Eksempelvis er det naturlig å anta at de ansatte forventer at ledelsen har fokus på den menneskelige siden ved organisasjonen, og sørger for trivsel, utvikling og støtter. I figuren under vises et antatt mønster til krav og forventninger som stilles til ledelsen, slik er gruppene med på å påvirke de rollene ledelsen får.

Ved ledelse av mennesker, er det et samspill mellom lederen og gruppen som ledes, noe som gjør at det alltid vil være flere kjennetegn ved lederen enn bare funksjonene og oppgaven som lederen utfører. Rollebegrepet uttrykker hvordan ledere skal forstå og utføre sine oppgaver. Gjennom de funksjoner ledere har, kan roller knyttes til organisasjonsbegrepet. Bestemte roller har bestemte oppgaver / funksjoner de utfører (Strand 2007: 21). Adizes (1980) beskriver fire typer lederroller, integrator, administrator, entreprenør og produsent (Strand 2007). Fokus er på lederen og de konkrete oppgavene lederen utøver i form av sin stilling, handlinger og organisasjonens utfordringer (Glosvik et.al, 2014: s70). En kan fremstille det skjematisk som vist i figuren under:



Figur 3: fritt etter Strand (2007), selvlaget.

Videre følger en mer grundig beskrivelse av Strands (2007) lederroller, som i analyse- og drøftingsdelen vil bli brukt som teoretisk grunnlag og forankring.

2.4 Nærmere beskrivelse av de fire lederrollene

Jeg vil se på lederroller i hver av de fire tidligere nevnte organisasjonsformene, og hva lederen bidrar med i sin organisasjon. Jeg antar at det er en sammenheng mellom organisasjonsform / struktur og funksjon.

Min viktigste empiriske hovedkilde for innsamling av data er stillingsannonser. Teoretisk har jeg forankret mine tolkninger i Strands (2007) teoretiske bidrag til forståelse av lederroller. Strand har videreutviklet det overnevnte skjemaet, kalt PAIE skjema. I skjemaet nyttes fire områder for å plassere lederfunksjoner og deres roller i organisasjonen. De fire områdene Strand nytter består som tidligere nevnt av lederfunksjonene administrator, produsent, entreprenør og integrator. De fire områdene er ulike i måten de er oppbygd på, hvordan de er samordnet, og orientering (utadrettet og innover vendt) (Strand 2007: 28). Ifølge Strand skal ledere i størst mulig grad sørge for å ivareta disse funksjonene i sin organisasjon.

2.4.1 Integrator - I

Integratoren skal bygge fellesskapet og sørge at det ivaretas i organisasjonen. Som integrator skal lederen få de ansatte til å samarbeide som en sosial gruppe, og gi næring til organisasjonen slik at den vedlikeholdes og dermed sikrer at organisasjonens medlemmer lytter. Som integrator må en forstå hvordan ta i bruk sosiale prosesser, vite hvordan unytte ressursene de ansatte besitter som gir organisasjonen fordeler, og kunne gi tilbakemeldinger på dette. Integratoren skal i minst mulig grad styre prosessen, og heller skape gode holdninger og resultater gjennom utvikling av medarbeiderne, og utnytte deres forutsetninger.

En finner gjerne integratorrollen i prosjektgrupper, frivillige organisasjoner og leder team (Strand 2007: 276-285). Ved å sørge for åpenhet i gruppen, deltakelse og gode diskusjoner skaper en verdier. Og for å oppnå suksess tilrettelegger lederen for trivsel, motivasjon, inspirasjon og fellesskap. For at rollen som integrator skal oppfylles, må den som innehar rollen kunne stå for egne meninger rundt det som er rett og galt, og gå foran som et godt eksempel for både organisasjonen og sine ansatte. Lederen kan ikke være konfliktsky, han må være god på kommunikasjon og ha gode samtaleevner.

2.4.2 Entreprenør - E

I organisasjoner hvor entreprenøren er leder, er hovedfokus rettet mot entreprenørskap og innovasjon. I rollen som entreprenør skal muligheter følges, resultater skapes og trusler fra omverdenen reduseres. Det er resultatet som er viktig, og ikke prosesser. De ansatte og miljøet de jobber i er mindre viktig.

Det samarbeides med interne og eksterne partnere, og det er mindre formell definisjon. Lederrollen preges av personlighet og subjektivitet, og skillet mellom jobb og fritid viskes noe ut. En entreprenør er mer villig til å ta risiko som kan skade en selv, til tross for sin lojalitet til organisasjonen (Strand 2007: 530). Entreprenøren vil typisk søke å beherske utfordringer gjennom uformelle metoder, og har gjerne andre entreprenører som forbilder. I en entreprenørorganisasjon står innovasjon i fokus, og tilpasningsevnen er høy. Det er gjerne unge organisasjoner med kort levetid og fare for å bli oppløst. Det er ikke alltid like lett å overføre lederskapet til andre i en slik organisasjon. Ledere kan være engasjert via eierskap i organisasjonen, eller ha andre personlige interesser i firmaet. Lederrollen blir gjerne da mer personlig, hvor målet er høyest mulig profitt. De organisasjonene som overlever, som ikke oppløses, blir gjerne store og produktive. De kjennetegnes ofte av stor

verdiskapning, høye visjoner, høy grad av kreativitet og strategisk ledelse (Strand 2007: 286-296).

2.4.3 Produsent - P

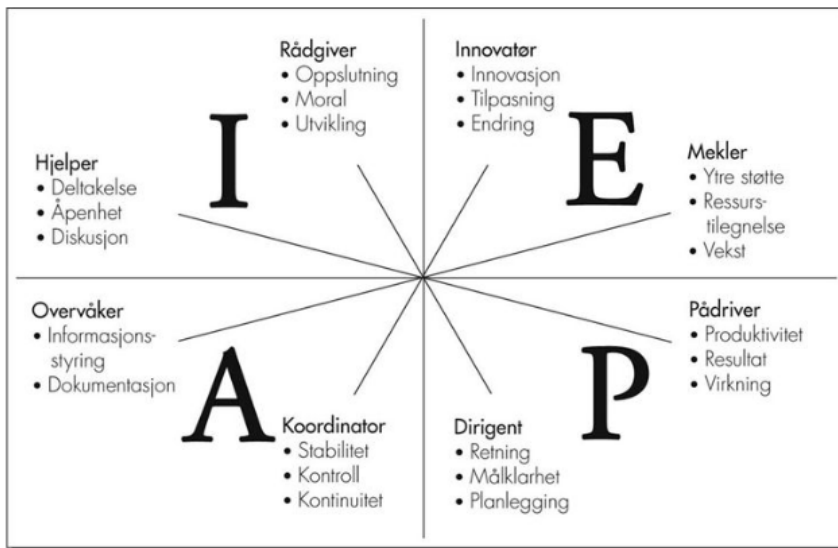
I kunnskapsstyrte ekspert organisasjoner finner vi produsenten. Produsenten fokuserer på produksjon, mål og resultat. Organisasjonene er formelt organisert, og arbeidet er mye styrt mye regler og prosedyrer. Det er organisasjoner med høy grad av spesialisering, det settes mål, fokus er på produktivitet, og å oppnå resultater ut i fra målsetting. I typiske produsentorganisasjoner er det fare for at ledere kan bli overflødige grunnet innebygde strukturer som gjør lederen overflødig. Faglige utfordringer de risikerer å møte på er drivkreftene til ansatte. De mottar respons fra klienter, og gir hverandre faglig veiledning. Det er heller lav respekt blant de ansatte for generell ledelse. På grunn av disse holdningene, må ledere i produsentorganisasjoner la popularitet blant kolleger vike for fokus på sentralt vedtatte mål. For å komme unna uroligheter og konflikter i organisasjonen må lederskapet være tydelig og presis. Lederen må ta kontroll over viktige styringsmekanismer ved å tilrettelegge for opplæring, gi risikofylte oppdrag legitimitet, og fremheve innovasjoner. Fortrinnet til lederen er at han sitter på kunnskap om organisasjonen som de profesjonelle er avhengig av. Ressurser kommer til gjennom samhandling og i konkurranse med andre interessenter i og rundt organisasjonen. Slik har lederen styring på den retningen organisasjonen tar. Mer enn andre må lederen vektlegge faglig rettferdiggjøring av beslutninger i møte med sine ansatte (Strand 2007: 269-275).

2.4.4 Administrator - A

I organisasjoner hvor en finner lederrollen administrator, er fokus rettet på orden, kontroll og vedlikehold av systemer. I hierarkisk oppbygde organisasjoner finner en typisk denne rollen.

De som er ansatt i slike organisasjoner har en positiv holdning til sine ledere, derav får gjerne lederne høy grad av autoritet. Organisasjoner hvor administratoren er den typiske lederrollen, er sterkt rutinepreget, regelstyrt og har prosedyrer som skal følges. Derfor standardiseres arbeidsprosesser, og lederne har lavt personlig spillerom. Arbeidsoppgavene er oppdelt og nedskrevne, og lederen skal være den som skal skape stabilitet og sammenheng. På grunn av standardisering er det liten tvil rundt oppgavene som skal løses, og heller få krav om kreativitet når utfordringer dukker opp. Utfordringer som ledere

eventuelt møter er omorganisering og omstillingsprosesser, da veletablerte prosedyrer gjerne er vanskelige å endre (Strand 2007: 263-268).



Figur 4: PAIE - fire områder der ledere kan bidra med noe i organisasjonen. Roller. (Strand 2007: 434)

Figuren over viser grunndimensjonene i Strands klassifikasjon av lederroller (Strand, 2007). Ifølge Strand er det fire områder i organisasjonen der ledere kan bidra med noe. I venstre del av figuren er fokuset rettet mot vedlikehold og harmoni, og i høyre del av figuren er fokuset rettet mot forandring, fornyelse og resultater. Ledermodellen blir kalt PAIE. En kan gjøre en grovinndeling av ledelse på følgende måte.

De fire rollene som Adizes (1980) beskriver skal holde fokus på medarbeiderorientering (integrator), kvalitetskontroll (administrator), samarbeid (entreprenør) og målstyring (produsent). Tradisjonelle ledere plasseres i de to kvadrantene som er nederst, i disse kvadrantene er administrasjon og faglig basert tjenesteyting hovedansvarlig.

2.5 Privat og offentlig sektor – ulike krav til ledelse

Offentlig sektor – kan deles i tre: den lovgivende, den utøvende og den dømmende makt. Av dette kommer det at mange av oppgavene til den offentlige innebærer kontroll og myndighetsutøvelse. Offentlige virksomheter består hovedsakelig av byråkratiske organisasjonsformer, som omslutter og preger virksomhetene sterkt. Det kan være klynger av organisasjoner, stive- eller flere former. Det er sjeldent én instans som påvirker sakene i offentlige organisasjoner, men heller kompliserte prosesser. Offentlige organisasjoner har

et stort avhengighetsforhold til hverandre, i motsetning til private organisasjoner som er avhengige av markedet. Organisasjonene organiseres i oppgave- og interessefelter, sektorer eller segmenter bestående av mange enkeltorganisasjoner.

Det er folkevalgte representanter som styrer staten, som styres både administrativt og politisk. Kollektive goder ble etter industrialiseringen en del av det offentlige (Busch 2011). Min studie har den utøvende del av offentlig sektor som empirisk nedslagsfelt. Denne delen omtales gjerne som offentlig forvaltning. Det demokratiske aspektet i offentlig sektor gjør at utskillelse av særlig autoritetsrolle og kompetansespesialisering ikke er til stede på lik linje med privat sektor. Demokratiet er uttrykk for flertallets vilje. Det offentlige må derfor forholde seg til regler og lover, mål og verdier, og vil i motsetning til det private, ta hensyn til felleskapet på en helt annen måte. Det offentlige er ansvarlige overfor sine borgere og velgere, siden de folkevalgte er deres øverste ledere. Det offentlige må være åpen, upartisk, forutsigbar og likestille, krav som ikke på samme måte stilles til det private (Christensen et al. 2009). Virksomheten i offentlig sektor er brei, og spenner seg fra helsetjenester hvor eldre mennesker hjelpes i sine egne hjem, via forsvar og politi, til forskningsinstitusjoner, produksjon av energi og departementer hvor beslutninger treffes.

Konteksten for ledelse i det offentlige kan samlet sett være både utfordrende og problematiske. Fremstillingen viser at konteksten inneholder elementer som kan tenkes å dra i ulike retninger når det gjelder ledelsesforventninger. Lederne forventes både å være lojale, være eksperter og ha evne til å se komplekse saksforhold i sammenheng. Og hele tiden opptre i henhold til gjeldende lover og reguleringer.

Privat sektor er avhengig av markedet, og i motsetning til det offentlige er en ikke på samme måte underlagt politisk styring og kontroll. Generell ledelsesteori er gjerne forankret i privat sektor. Handlingsrommet for ledere i sektoren forutsettes gjerne å være betydelig.

2.6 New Public Management (NPM)

I løpet av de siste 30 årene har norsk offentlig sektor blitt kraftig restrukturert. Så vel andre nasjoner som Norge har gått gjennom denne omstruktureringen, en internasjonal trend som har fått benevnelsen New Public Management. NPM er en moderniseringsbølge som startet i New Zealand og Australia tidlig på 80-tallet. NPM oppstod som resultat av en

krisepreget økonomisk situasjon spesielt på New Zealand, hvor behovet for å tenke nytt meldte seg sterkt. NPM kan deles inn i to teoretiske retninger, hvor den ene retningen er økonomisk med teorier som public choice, principal-agent-teorien og transaksjonskostnadsanalysen (Hood 1991, Klausen 2001 og Lægneid 2001). Dette er kontroll- og kostnadsorienterte teorier, hvor det sentrale er konkurranse, marked, brukervedvirkning, kontrakts styring og individuelle lønssystemer. Management teorier er den andre retningen innenfor NPM. Inspirert av privat sektor, omhandler disse teoriene tiltak innenfor ledelse og organisasjon, som blant annet mål- og resultat styring, og budsjett og økonomisystemer (Klausen 2001:27).

Til tross for store likhetstrekk i endringer på tvers av nasjoner, har politiske og samfunnsmessige forhold ført til at ulike sider ved NPM blir vektlagt i de enkelte nasjonene. Flere sider ved NPM synes å være implementert i dag, men det stilles stadig nye krav til innovasjon og omstilling. Fokuset er på å utvikle bedre evne til innovasjon og endringsledelse, både på organisasjonsnivå, kommunalt nivå og regionalt nivå. Løsningen på utfordringene i offentlig sektor behøver ikke nødvendigvis komme av enkelte former for styring og organisering – det kan derfor antas å være viktig å ha en fleksibel holdning til det å justere strukturelle og prosessuelle forhold i takt med samfunnsutviklingen for øvrig.

Offentlig sektor har gjennomgått store institusjonelle forandringer, og har utviklet seg til å ligne mer på private organisasjoner. Tidligere arenaer for forvaltning og profesjonelle grupper er i nyere tid omformet til selvstendige strategiske enheter og organisasjoner. Samarbeid mellom organisasjoner i form av partnerskap og nettverk har fått et sterkere innslag, og nye krav stilles til profesjonell ledelse og kreativt lederskap. Men i senere tid har det vært reformer hvor utkommet har vært nye krav til organisasjon og ledelse. I offentlig forvaltning har en gått litt bort i fra trange rammer og uklare uttrykk, ledelsesfunksjonen virker å ha vært undervurdert. Det nye er at ledelsesfunksjonen skal styrkes og utvides, grunnet forskjellige faktorer har ledelsesspørsmål blitt mer aktuelle i offentlig sektor:

Klausen (2001) fremhever at NPM består av to søyler. Den ene søylen relateres til et ønske om at offentlige organisasjoner får en mer liberalistisk markedsorientering, noe som har resultert i at offentlige virksomheter har tatt i bruk nye verktøy, som frie forbruksvalg,

brukerbetaling, konkurranseutsetting og privatisering. Den andre søylen relateres til selve organisasjonen og ledelse av denne. Ledelses- og organisasjonsprinsipper fra privat sektor introduseres med fokus på resultatmålinger, serviceledelse, strategisk ledelse, økonomistyring og målstyring. Antakelser om at de overnevnte verktøyene og teknikkene er generiske, altså at de fungerer like godt for offentlig sektor som for privat sektor, er et særpreg for NPM. Det viser at det ligger en forutsetning til grunn om at det mellom privat og offentlig sektor ikke er noen prinsipielle skiller som er av betydning for hvordan organisasjonene organiseres og styres. I min sammenheng reiser NPM spørsmål om forskjellene mellom privat og offentlig sektor har blitt mindre, som følge av at idealer fra privat sektor har fått innpass i offentlige organisasjoner. Det kan i så fall føre til at stillingsannonseene er preget av de samme forventningene til ledelse.

2.7 Verdier

Verdibegrepet har sin opprinnelse fra økonomien, hvor det oppstod som en henvisning til nettopp økonomisk verdi. Tenker man på verdi i en etisk sammenheng, henviser ordet til det et menneske holder for godt, for eksempel friheten til å bestemme selv, og det å vite om de handlinger en gjør er rette eller gale (Eide & Skorstad 2008: 47). Sammenlignet med trauste regler og mål som virker entydige, er gjerne verdier lettere å akseptere. Verdier som ikke er helt presise, men heller noe uklare, må tolkes. Verdier gir retning uten å være helt konkrete. Like gjerne som høy økonomisk verdi, kan man tenke at høy verdi i dag er ensbetydende med høy moralsk standard (Aadland 2004: 151-152).

For enkelte organisasjoner er verdier mer som ønsketenkninger, idealer, som kan være uten rot i virkeligheten. For andre organisasjoner kan verdier ha stor betydning, og kan beskrives som organisasjonens kjerneverdier. Organisasjonene ser gjerne på verdier som sosiale normer som de oppfordrer alle ansatte til å følge og etterleve (Falkenberg 2006). *«Hvis verdier skal danne grunnlaget for levende sosiale normer i virksomheten, er det altså ikke tilstrekkelig å formulere verdiene – de må kunne tilegnes, bli operasjonalisert og delt av den gruppen de er ment å påvirke»* (Falkenberg 2006: 11).

Falkenberg har utviklet en modell kalt «Competing values framework». På samme måte som Strand (2007) deler Adizes lederroller inn i PAIE skjema, bygger også Falkenbergs modell på samme inndeling. De er begge basert på Quinn, og Strand (2007). I begge modellene er fokuset både eksternt og internt rettet, og beskriver grad av formalisering

som fleksibilitet og kontroll (Falkenberg 2006, Strand 2007). I Falkenbergs modell grupperes sosiale normer og verdier inn i fire kulturelle orienteringer. Verdien deles inn etter graden av internt og eksternt fokus, og etter behov for fleksibilitet kontra kontroll.

2.8 Rekruttering

Min studie omhandler forventninger til ledere slik de uttrykkes i forbindelse med rekruttering. I min sammenheng er det et aktuelt spørsmål hvorvidt stillingsannonser er en arena for «flagging av verdier». En breiere anlagt studie kunne ha utforsket temaet bedre, men jeg vil i utgangspunktet anta at det er mulig å se visse koblinger mellom verdigrunnlag og forventninger til lederroller. Rekruttering er hele prosessen fra en stillingsannonse utlyses til riktig kandidat er funnet, fått jobbtilbud og signert kontrakt (Kahlke et. al. 2005, s. 18).

Det er tre grunner til at organisasjoner søker etter nye ledere; nåværende leder velger å slutte i stillingen (gå over i annen stilling internt, eller til annen organisasjon), nåværende leder trer inn i pensjonistenes rekker, eller at det har oppstått behov for en leder enten i en nyopprettet avdeling, evt. at det melder seg behov for en leder som det ikke har vært behov for tidligere (kan være økt arbeidsmengde og økt arbeidsstokk etc). Når organisasjonen har tatt avgjørelsen å ansette en leder, er det viktig at det gjøres et grundig forarbeid i forkant av rekrutteringsprosessen, for å sikre seg at en får de rette søkerne til stillingen, her er det anbefalt å foreta en jobbanalyse.

Ifølge Christensen et. al (2009) opererer offentlig og privat sektor i forskjellige kontekster, noe som kan tenkes å ha innvirkning på måten de to sektorene rekrutterer nye medarbeidere. «*Rekruttering og opphør av tjeneste i statlige forvaltningsorganer er sterkt regelstyrte prosesser*» (Statens personalhåndbok 2014, s. 1). Hovedavtalen, lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker, likestillings- og diskrimineringslovgivningen, og lov om statens tjenestemenn og dens forskrifter bidrar alle til at prosessen med å rekruttere i offentlig sektor er regelstyrt (Statens personalhåndbok 2014).

2.8.1 Kunngjøring av ledig stilling - annonse

Det er bestemte krav til innhold i kunngjøringsteksten ifølge Statens personalhåndbok (2014). I teksten skal det tas hensyn til at det skal være mangfold på arbeidsplassen, og det er krav til at enkelte grupper ikke ekskluderes fra å kunne søke på stillingen ut i fra

kravene gitt i kunngjøringen. Den som søker etter arbeidskraft skal sørge for nøye formulering av krav til språk og personlige egenskaper, da en kan risikere at det oppfattes forskjellig. Den visuelle fremstillingen er også viktig med tanke på at den gir et inntrykk av virksomheten. Minst en søker med innvandrerbakgrunn skal kalles inn til intervju, dersom det er flere kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn. (Statens personalhåndbok 2014). (Likestillingsloven §17) sier at ved utlysning av ledig stilling er det forbudt å diskriminere det ene kjønn. Dersom det ene kjønn er underrepresentert kan den som søker etter arbeidskraft oppfordre det kjønn til å søke (Statens personalhåndbok 2014).

Likestillingsloven gjelder både offentlig og privat sektor. Ifølge Hovedavtalen i Staten (Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartementet 2013) skal det være 40% eller mindre av det kjønn som er underrepresentert i lik stillingsgruppe, det vil si at her er det omvendt. De tillitsvalgte i staten har rett til å uttale seg om utlysningsteksten i forkant av kunngjøringen, jmfør (Handelsavtalen § 21).

2.8.2 Kvalifikasjonsprinsippet

Kvalifikasjonsprinsippet gjelder spesielt for offentlig sektor, og inneholder tre kriterier, utdanning, erfaring og personlig skikkethet (Engelsrud 2009). Når offentlig sektor rekrutterer må disse kriteriene vektlegges og hensyn tas. For rekruttering til privat sektor er det ikke et lignende vern, i privat sektor sier reglene bare noe om hva som ikke skal vektlegges (Engelsrud 2009). I prinsippet kan en privat virksomhet derfor ansette den de mener er best kvalifisert for stillingen, så lenge de følger lovverket. Det kan eksistere avtaler i begge sektorene (tariffavtale eller husavtale) angående hvordan en ansettelse skal foregå. En slik avtale er mellom to parter, ledelsen og de ansatte, til forskjell fra en ulovfestet regel, eller avtale som er lovhjemlet.

2.8.3 Jobbanalyse

Jobbanalyser foretas for å avdekke hvilke egenskaper, kvalifikasjoner og kompetanse den riktige kandidaten trenger for å kunne gjøre en tilfredsstillende jobb. Det er viktig at organisasjonen på forhånd har gjort seg opp en mening om hvilke kvaliteter de mener lederen bør inneha før stillingen utlyses. En slik jobbanalyse har tre hovedformål; 1. å bestemme arbeidsoppgavene som skal tilhøre stillingen, og en prioritering av oppgavene. 2. Den skal også avdekke hvilke krav til egenskaper, kvalifikasjoner og kompetanse som bør stilles for å få rette søkere til stillingen. 3. Og til sist vil en slik jobbanalyse være et

viktig hjelpemiddel for å avgjøre hvilke vurderingsmetoder organisasjonen / den som rekrutterer skal bruke for å finne rette kandidat til stillingen (Skorstad 2008).

2.8.4 Kompetanse

Kompetansebegrepet defineres på følgende måte av Lai (2004, s. 48): *Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål*». Kompetanse kan deles inn i flere underkategorier, deklarativ, kausal, prosedyrisk og taus kunnskap. Disse kan igjen deles i flere undergrupper, ferdigheter, evner og holdninger, samt formell og uformell kompetanse (Lai 2004).

Det en «*tror en kan*» og det en «*kan*» er kompetanse. Deklarativ kunnskap er beskrivende kunnskap, som for eksempel hvordan organisasjonen er strukturert, hvor mange ansatte organisasjonen har, og hvilke regler og rutiner som gjelder på arbeidsplassen. Antagelser om hvordan ting henger sammen kan beskrives som kausal kunnskap, her kan man nevne hvordan ledelse henger sammen med motivasjonen til de ansatte. Konkrete prosesser er prosedyrisk kunnskap, problemløsning rundt hva som er riktige fremgangsmåter. Den tause kunnskapen kan vanskelig beskrives eller måles, da den først kommer til syne ved faktisk handling, og at handlingen fører til et resultat. Taus kunnskap vil øke med graden av spisskompetanse en kandidat besitter (Lai 2004).

Videre deles kunnskap inn i ferdigheter, evner og holdninger, og formell og uformell kunnskap. Konkret og praktisk handling beskrives som ferdigheter, det kan dreie seg om å «*analysere problemer og finne frem til aktuelle løsningsmetoder*» (Lai 2004, s. 50). Denne type kunnskap kan læres ved opplæring, observasjon og erfaring. Til forskjell kan ikke evner læres, evner er grunnleggende kvaliteter som er medfødte. Herunder går personlighet, kreativitet og verbale evner. En person bruker sine evner for å tilegne seg ferdigheter, kunnskap og holdninger. Holdninger går på hvordan oppgaver utføres av en person, positive og negative holdninger til det en driver med. Kompetanse kan utvikles ved hjelp av forskjellige holdninger (Lai 2004).

Kandidatens real-, formelle- og uformelle kompetanse er også med på å avgjøre om han er kvalifisert for stillingen. Realkompetanse er den kompetansen en opparbeider gjennom livet, familieliv, forskjellige frivillige verv, utdanning og jobberfaring. Formell erfaring er

dokumenterbar erfaring som utdanning og sertifisering. Uformell kompetanse er den kompetansen en person opparbeider gjennom jobberfaring eller i andre sammenhenger gjennom livet (Lai 2004).

Kravene som stilles til hvordan rekrutteringsarbeidet i offentlig sektor skal gjennomføres, synes å gi et godt grunnlag for å forvente forskjeller mellom innholdet i stillingsannonser. Det må antas at privat sektor står friere i sin rekrutteringsprosess. Men samtidig skaper NPM grunnlag for forventninger om økt likhet mellom offentlige og private virksomheter.

2.8.5 Ledererfaringer i kontekst

Min studie er teoretisk informert av lederrolleskjemaet, PAIE, slik det er utviklet av Strand (2007). I Strands fremstilling er lederrollene sett i lys av bl.a. strukturelle kontekster, dvs. ulike organisasjonsformer. Ideelt sett burde min analyse av lederforventninger i stillingsannonser vært koblet til strukturelle data om de organisasjoner som står bak annonseringen. Et slikt design ville imidlertid sprengt rammen for min studie.

3.0 Metode

3.1 Undersøkellesdesign og valg av metode

Grønmo (2004) sier følgende om formålet til en problemstilling; den skal sørge for at søkelyset rettes mot forhold i samfunnslivet som er vesentlige og av interesse, at det åpnes for nye studier, og den skal være en bidragsyter til videreføring av den totale forskningen på en god måte. I forskningssammenheng kan gode spørsmål ha høyere viktighet enn riktige svar. Det er ikke sikkert at riktige svar gir innsikt eller ny kunnskap, i forskning er det spørsmålene som bestemmer hva svarene skal omhandle. Når en driver forskning er det ikke alltid slik at en får et konkret svar på det en undersøker, men gjennom forskningen legges grunnlag for videre studier (Grønmo 2004).

Gjennom min problemstilling stiller jeg spørsmål til om det eksisterer forskjeller i krav til egenskaper og kompetanse hos ledere i offentlig og privat sektor, om dette gjenspeiles gjennom stillingsannonser utlyst av de to sektorene. På et overordnet nivå kan en anta at det eksisterer forskjeller i krav, da sektorene har sine særtrekk som gjør at de er ulike hverandre. Den generelle forståelsen rundt offentlig og privat sektor, og kunnskap om at offentlig sektor styres av politikken og demokratiet, gir grunnlag for å tenke at det råder forskjeller. Flere teoretiske og empiriske argumenter, underbygger tanken om at det eksisterer forskjeller mellom sektorene, men ikke i hvor stor grad.

For å kunne belyse problemstillingen, er både kvalitativ og kvantitativ metode anvendt. Ved bruk av kvalitativ metode er de mest typiske datainnsamlings metodene tekstanalyse, intervju, observasjon og samtaler i grupper (Johannesen 2010). Kvalitative forskningsmetoder går i dybden, og et typisk kjennetegn ved slike metoder er at en henter ut mye informasjon (data) fra et begrenset antall enheter. Kvantitative metoder handler om å kunne tallfeste kjennetegn (variabler) ved studerte fenomener. Slike tilnærminger er i første rekke ekstensive, ved at en samler få opplysninger om mange enheter. I mitt tilfelle kunne en kvantitativ tilnærming også være å studere et høyt antall stillingsannonser, og gjennomføre en statistisk analyse på dette materialet.

Stillingsannonser er tekster, og det finnes to typer tekstanalyser, helhetsanalyse og delanalyse (Borum og Enderud 1979). Når en foretar en helhetsanalyse, ser man på

helheten i datamaterialet som er innsamlet. Ved en slik analyse, vil datamaterialet først gi mening når det settes i den sammenhengen hvor det opprinnelig kom til. Typisk for en slik analyse er at en plukker ut enkelte tema og problemfelt som en skal arbeide videre med. Til forskjell bruker man i delanalysen data / tekst som inneholder utsagn om en rekke fenomen. Utsagnene har i forskjellig grad knytning til det fenomenet som undersøkelsen har fokus på. I en delanalyse kategoriseres og telles utsagnene, og gjennom analysen bygges det en forståelse for det fenomenet som blir undersøkt. Jeg vil gjøre en delanalyse, da datamaterialet jeg skal analysere egner seg for dette formålet (Holme og Solvang, 1996). Jeg vil kategorisere og telle benevnelse funnet i annonsene, for så å sette i sammenheng med teori. Den metodiske tilnærmingen har slik både kvantitative og kvalitative elementer.

Hovedsakelig er studien jeg har gjort beskrivende, jeg belyser og ønsker å avdekke allerede eksisterende forhold. Problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmål jeg har valgt vil ikke gi svar en kan sette to strek under. Datamaterialet er begrenset og gir ikke grunnlag for å kunne avdekke alle forhold av relevans i denne sammenheng. Jeg skal undersøke et utvalg av stillingsannonser hvor det rekrutteres til lederstillinger i offentlig og privat sektor. Jeg skal se på stillingsannonser for hver av de to sektorene, stillinger med ansettelsessted i Norge.

Datamaterialet som skal analyseres har betydning for hvilken metode man velger. Gjennom arbeidet med analysen utvikler man forståelse for det man forsker på. Det starter med et ønske om å finne svar på spørsmål, nysgjerrighet rundt et tema. I jobben med å samle inn data vil forståelsen for det som skal forskes på utvikles (Postholm & Jacobsen, 2011). Innsamling av data og selve analysen av materialet er ifølge Postholm og Jacobsen to prosesser som går parallelt. I prosessen med å samle inn datamaterialet vil det parallelt skje en kontinuerlig analyse. Det skjer naturlig da man på forhånd har gjort seg opp en mening om hvilke teorier og kategorier man vil støtte seg til, og som da vil ha innvirkning på den informasjon man søker. Etter hvert i prosessen med å innhente datamateriale, vil utviklede teorier og kategorier bli endret eller fornyes om det er behov for det. Gjennom analysearbeidet er hovedformålet å skape et mønster, strukturere og finne en mening i mengden av datamateriale som er samlet inn (Postholm & Jacobsen, 2011).

I en kvalitativ studie, er det av betydning at man også ser forbi det som er åpenbart, og klarer å se det som eventuelt ligger mer skjult og ikke er like fremtredende (Nilssen, 2012). I min analyse, som er en blanding av kvalitativ og kvantitativ studie, handler det om å tolke hvordan de som rekrutterer tenker når de utformer stillingsannonser, hvorfor de velger å stille de krav til egenskaper og kompetanse som kommer frem i annonsene.

3.2 Utvalget av enheter og variabler

Stillingsannonser hvor det søkes etter ledere til lederstillinger i offentlig (kommune) og privat sektor er mine enheter. Datamaterialet som nyttes fra teksten i stillingsannonsene er krav til egenskaper og kompetanse som stilles til den som rekrutteres til lederstillingen. Her sees på grad av utdanning, opparbeidet kompetanse, egenskaper, personalansvar og tidligere erfaring.

Jeg har plukket ut 40 stillingsannonser, 20 for offentlig sektor, og 20 for privat sektor. Annonsene er hentet fra internett, nærmere beskrevet nav.no og finn.no, med enkelte kriterier som krav for kvalifikasjon til å være med i studiet. Stillingsgrad er 100% fast stilling, kandidaten må ha minimum høyere utdanning fra høyskole eller universitet, og stillingen skal innebære personalansvar. Annonsene i mitt datamateriale er hentet i perioden oktober og november 2016, alle med søknadsfrist i samme periode. Jeg har valgt annonser fra alle landsdelene i Norge, for å få en geografisk spredning i utvalget, med noe tyngre vekt på Østlandet da det er et større antall aktuelle utlyste annonser i den landsdelen. Det er et bredt spekter av stillingsannonser som har blitt analysert, alt fra Pedagogisk leder i barnehage, til Kinosjef og Teknisk sjef. Dette har gjort analysejobben svært spennende med tanke på å finne eventuelle forskjeller i de to sektorene.

Innholdet i annonsene er systematisert og fortolket ut i fra Strands (2007) versjon av PAIE skjema. Jeg har plukket ut krav til egenskaper og kompetanse som det konkret etterspørres i annonseteksten, og satt de inn i et selvlaget PAIE skjema. Min analyse omfatter bare beskrivelsene av forventninger. Jeg har bevisst valgt å utelate annen informasjon stillingsannonsene inneholder i min analyse (informasjon om virksomheten etc.) da det ikke er relevant informasjon å ta med i analysen for å besvare problemstillingen. Det samme gjelder annonseutforming og annonsestørrelse, som heller ikke er relevant i denne sammenheng. Jeg har gjort en selektering som et bevisst valg for å begrense oppgavens omfang.

3.3 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om å måle det vi faktisk ønsker å måle for å besvare problemstillingen. Det gjelder også hvorvidt innholdet i data materialet som er innsamlet er troverdig (Johannessen et al. 2010). Det vil gi svar på gyldigheten til oppgaven, og blir da også viktig for oppgavens validitet. Spørsmål om validitet i denne studien er om den valgte tilnærmingen er egnet når det gjelder å belyse hvilke forventninger til ledere som stilles i privat og offentlig sektor.

Reliabilitet omhandler påliteligheten av de data som er samlet inn. Pålitelighet dreier seg om hvordan data er samlet inn og behandlet. En måte å undersøke reliabiliteten til data materialet på, er å gjennomføre samme type undersøkelse gjentatte ganger, for å se om blir det samme. Like svar tyder på høy reliabilitet (Johannessen et al. 2010). I min studie ville det å gjennomføre samme analyse flere ganger, kunne gi likt svar hver gang, da innholdet i datamaterialet er konstant, og ikke vil endre seg fra gang til gang. Men det er ikke noe en kan si med sikkerhet da min koding kan forandre seg fra ene til andre gangen. Det kan tenkes at forståelsen av begrepene kan endre seg over tid, både hos meg, og hos eventuelt andre forskere som velger å gjøre samme analyse. I så fall kan vi kanskje se et annet resultat enn det denne studien gir. Et alternativ ville være å ta for seg et nytt utvalg, eventuelt et større antall stillingsannonser i de to sektorene, for å se om jeg får likt resultat som i første analyse. Grunnet både plass- og tidsbegrensning har ikke det blitt gjort i denne studien.

Stillingsannonser er offentlig publiserte dokument, tekstene jeg har valgt å bruke i min analyse har vært publisert på internett. Utvalget av annonser er basert på enkelte kriterier satt av meg, for at materialet jeg analyserer skal ha visse likhets trekk. Annonsene jeg har plukket ut er alle autentiske, de er utlyst til forskjellige tidspunkt innenfor en kort periode, og alle med ansettelsessted i Norge.

3.4 Generalisering

Generalisering dreier seg om muligheten for å overføre resultatet fra undersøkelsen til hele populasjonen. Hva som kan regnes som populasjonen av stillingsannonser, er vanskelig å avgrense. Jeg har valgt et tidsutsnitt i 2016, og generaliseringsspørsmålet dreier seg om hvorvidt dette gir en et bilde av hvordan slike annonser er. Da jeg har nytt et utvalg

stillingsannonser på nasjonalt nivå, anser jeg det som mulig at funnene jeg har gjort kan være representative for alle stillingsannonser med like kriterier, for offentlig og privat sektor. Siden jeg kun har brukt 40 annonser i min undersøkelse, er det likevel usikkert om det kan ses på som representativt for en hel populasjon. Spørsmålet om generalisering er derfor noe usikkert, og jeg konkluderer med at resultatet fra min undersøkelse ikke kan generaliseres i statistisk forstand, men at studien gir et grunnlag for å spore noen mønstre i lys av teori.

3.5 Hermeneutisk sirkel

Analysearbeidet jeg har gjort, er gjort med en hermeneutisk innfallsvinkel. Det betyr at det veksles mellom det som er fast, det som er objektivt som for eksempel en tekst, og det som i forskerens øyne kan endres, det som er subjektivt (Numan 2006). Prosessen med å analysere datamaterialet har vært en dialektisk prosess, hvor jeg først fordypet meg i teori, så studert stillingsannonser, reflekterte og foretok en sortering, for så å se på teori igjen. I en slik prosess blir det en del frem og tilbake. Delforståelsen for det jeg har analysert er satt i lys av relevant teori og en kontekst av offentlig og privat sektor, og har bidratt til at jeg totalt sett har økt min forståelse. Etter hvert som jeg studerte det innsamlede datamaterialet, og fikk bedre innsikt i hva materialet fortalte meg, økte min forståelse for relevant teori.

I analysearbeidet har forskningsspørsmålene jeg utformet vært viktige, da jeg brukte disse for å finne svar i datamaterialet som jeg håpet skulle gi hjelp til å besvare problemstillingen min. Jeg gikk flere ganger gjennom alle stillingsannonsene i mitt datamateriale, først en grovlesing for å få et inntrykk og overblikk over materialet, jeg ønsket å se om det var enkelte faktorer som umiddelbart skilte seg ut. Videre foretok jeg flere grundigere gjennomlesninger, hvor jeg noterte i tabeller funnene jeg gjorde. Jeg har hele tiden, underveis i analyseprosessen, hatt forskningsspørsmålene i bakhodet, som et grunnlag for de svarene jeg har lett etter. Jeg lette i stillingsannonsene etter felles benevnelser, og utbredelse i disse benevnelser, og også unike benevnelser (krav til egenskaper og kompetanse). Funnene jeg gjorde koblet jeg til relevant teori på området, for å få forståelse rundt funnene, og kunne drøfte hvorfor jeg fant det jeg gjorde. En del av notatene mine eliminerte jeg ut som irrelevante og unyttige, mens noen var av stor nytte. Ved å foreta en slik prosess med funn og eliminering, bestemmer forskeren hva som

forstyrrer og ikke er relevant, og hva som faktisk er data i materialet som er utvalgt (Nilssen 2012).

3.6 Kritisk blikk på egen forskning

Utvalg av datamaterialet i kvalitativ forskning er av avgjørende betydning. Mitt datamaterialet består av 40 stillingsannonser hvor det søkes etter ledere til lederstillinger i offentlig og privat sektor, fordelt 20/20 for hver av sektorene. Med visse kriterier for utvelgelse, og det at annonsene er spredt utover hele landet, mener jeg at materialet er egnet til mitt formål. Jeg vil likevel påpeke at det kan være negativt at annonsene er funnet i samme periode, det er ingen spredning i søketidspunkt etter annonser. Jeg tenker at det kanskje kunne være forskjell i funn om jeg hadde valgt å forsket på annonser som var utlyst til forskjellige tider (over en lengre periode).

Vi har i 2016 vært i en spesiell situasjon hvor arbeidsmarkedet er sterkt preget av nedgangstider og svingninger. I enkelte næringer har det vært store antall oppsigelser, med økt arbeidsledighet som konsekvens. I dag er arbeidsledigheten i Norge rekordhøy, vi har over 101 000 arbeidsledige (TV2 nyhetene, november 2016). Høyere antall arbeidsledige, gir flere som er på jobb jakt, noe som kan ha påvirkning på hvordan de som rekrutterer tenker. De vet at de sannsynligvis har større marked å rekruttere fra, og kan utforme annonsene deretter, kanskje stille høyere krav enn de ville gjort om situasjonen var en annen. Det kan bidra til at innholdet i annonsene kan være forskjellig fra hva det ville vært om situasjonen hadde vært motsatt, at annonsene var utlyst i en tid med lav arbeidsledighet og færre tilgjengelige ressurser i markedet.

Gjennom studiet av stillingsannonser har jeg fått mye nyttig informasjon som jeg har brukt i min drøfting, men jeg har ikke fått mulighet til å stille spørsmål til den som har utarbeidet stillingsannonsene hvis jeg har lurt på noe. Det kunne vært en fordel å ha muligheten til å stille spørsmål til enkelte av funnene, for å få en bedre forståelse for hva som er tenkt. Det er ikke sikkert at stillingsannonser gir grunnlag for å identifisere likheter og forskjeller i ledelse i offentlig og privat sektor. Resultatet kunne kanskje blitt et annet om en hadde forsket på annet datamateriale enn annonser. For eksempel kunne intervju med aktører som står sentralt i rekrutteringsarbeidet gitt innsikt i hvordan en beskriver forventninger til ledere.

Jeg har benyttet tekstanalyse, og fordelen er at jeg gjennom annonsene får frem detaljer, variasjon og fleksibilitet, ulike mengder og nyanser i ordvalget. Jeg avklarer et fenomen, som er krav til ledelse i de to sektorene. Begreper og ord kan vektlegges ulikt i de forskjellige annonsene, og også variere i de to sektorene. Verdiene knyttet til hvert ord, egenskap, vektlegges etter hvilken betydning de har for den rollen som skal besettes. Stillingsannonsene er utformet av de forskjellige organisasjonene som søker etter ledere, eventuelt rekrutteringsbyrå. Siden utformingen er gjort av andre, har det ikke vært mulig for meg som undersøger å påvirke utformingen gjennom min studie. På grunn av dette vil analysen jeg utfører, tekstanalysen, være den viktigste metoden for å analysere de data jeg finner i annonsene. Jeg får gjennom annonseteksten vite hva de forskjellige organisasjonene søker etter, men ikke hva de faktisk får.

Min studie er motivert av egne og andres erfaringer med ledere, og kan være preget av oppfatninger jeg på forhånd hadde for det feltet jeg skal forske på. Det er viktig å være klar over at en har disse oppfatningene og meningene, forforståelsen, med seg (Dalen 2011: 16). Forskerens oppgave er å tolke det innsamlede datamaterialet. Fortolkningen videreutvikles i den dialektiske prosessen som oppstår mellom den som forsker på datamaterialet, og selve det empiriske materialet. Tolkningen av materiale vil påvirkes både av den forståelsen forskeren har, og teori rundt temaet (Dalen 2011). Konteksten som noe forstås i blir skapt av forforståelsen, relevant teori og egne erfaringer som forskeren tar med inn i prosessen (Johnsen 2006: 123). Jeg har etter beste evne forsøkt å håndtere subjektiviteten (Nilssen 2012: 139), og vært åpen for å endre min egen forforståelse underveis i forskningsprosessen.

4.0 Forventninger til ledere i offentlig og privat sektor.

Hovedfunn og drøftinger

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene jeg har gjort i tekstanalysen av stillingsannonser. Først kommer en presentasjon av selve analysen, og en forklaring til hvordan forstå den oppsatte PAIE-tabellen. Deretter tar jeg for meg rolle for rolle i tabellen, og drøfter funnene jeg har gjort fortløpende. Analysen ses i lys av tidligere forskning og teori, med formål om å belyse eventuelle forskjeller i ledelse mellom offentlig og privat sektor: *I hvilken grad gjenspeiler stillingsannonser forskjeller og likheter mellom offentlig og privat sektor når det gjelder forventninger sett i lys av ulike lederroller og krav til egenskaper og kompetanse hos ledere?*

Jeg har identifisert alle krav til egenskaper og kompetanse stilt i de 40 annonsene, og satt de inn en tabell inndelt som et PAIE-skjema. Med et oppskalert data materiale kunne de kodede verdiene blitt bearbeidet og analysert i et statistikkprogram. Men da mitt utvalg begrenser seg i størrelse, har jeg valgt å gjøre analysen manuelt ved hjelp av en Excel tabell som er gjengitt under. Relevante ord, krav til egenskaper og kompetanse, er identifisert og satt inn i tabellen, for så å gjøre en manuell telling og summeres. Tabellen er satt opp som et PAIE-skjema hvor hvert krav er knyttet til en lederrolle, jf, Strands teori om lederroller og PAIE-modellen (Strand 2007).

Tabellen bygger på ord hentet fra 20 annonser fra offentlig sektor og 20 annonser fra privat sektor. Jeg har delt tabellen inn i de fire lederrollene «Integrator», «Entreprenør», «Produsent» og «Administrator», som alle har en kolonne for «offentlig sektor» og en for «privat sektor». Disse er igjen delt inn i kategoriene «felles forventninger» og «unike forventninger», for å skille de forventningene som går igjen i annonser for begge sektorene, og de som bare finnes i annonser for ene sektoren. Ordene hentet fra annonsene er plassert i ruten for den lederrollen jeg mener de tilhører, og er rangert etter hyppigst forekommende verdi (kolonne «antall»). Jeg har også lagt inn en kolonne som viser prosentandel av totalen, i hvor høy prosentandel av totalt antall annonser jeg finner de forskjellige benevnelsene. Her må en bruke den relative fordelingen med forsiktighet, da prosentregningsgrunnlaget i flere tilfeller er lite.

Det er ikke alle krav som passer inn under en av de fire lederrollene. Disse har jeg samlet i en «Restgruppe», som samlet vil bli analysert i lys av Strands teori, og andre relevante teorier.

Grunnet begrenset plass, og det faktum at flere av kravene gitt i stillingsannonnene bare ble funnet i 1-2 av 20 stillingsannonser for hver sektor, har jeg valgt å begrense PAIE-skjemaet mitt til de kravene som går igjen i minimum 3 annonser eller flere. Tabellen i sin helhet er lagt ved som vedlegg til oppgaven (vedlegg nummer 2).

Jeg har gitt hver lederrolle egen farge i skjemaet for at skillet mellom de fire rollene skal være mer synlig, og tabellen mer oversiktlig.

Tabell 1: Fordeling av rolleforventninger sortert etter PAIE-skjema. Rangert etter hyppighet (N = 40).

INTEGRATOR						
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	%	Privat sektor	Antall	%
Felles	Gode samarbeidsevner	16	80	Gode samarbeidsevner	9	45
	Gode kommunikasjonsevner	10	50	Gode kommunikasjonsevner	7	35
	Relasjonsskapende	6	30	Relasjonsskapende	6	30
	Gode lederegenskaper	4	20	Motivator	6	30
	Motivator	3	15	Lagspiller	4	20
	Lagspiller	3	15	Gode lederegenskaper	3	15
	Positiv	2	10	Positiv	3	15
Unike	Liker utfordringer og er endringsvillig	5	25	Erfaring med bygging av team	6	30
	Bidra til godt arbeidsmiljø	3	15			
	Serviceinnstilt	3	15			
ENTREPRENØR						
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	%	Privat sektor	Antall	%
Felles	Strategisk	7	35	Fleksibel	5	25
	Omstillingsvillig	6	30	Målbevisst	4	20
	Initiativrik	5	25	Nytenkende	3	15
	Fleksibel	4	20	Initiativrik	3	15
	Nytenkende	3	15	Strategisk	1	5
	Målbevisst	3	15	Omstillingsvillig	1	5
Unike	Ser muligheter	5	25	Kreativ	3	15
	Utviklingsorientert	3	15	Evne til å gjennomføre endringer	3	15
PRODUSENT						
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	%	Privat sektor	Antall	%
Felles	Engasjert	9	45	Engasjert	9	45
	Tydelig	7	35	Gjennomføringskraft	9	45
	Selvstendig	6	30	Resultatbevisst	8	40

	Gjennomføringskraft	6	30	Løsningsfokuseret	6	30
	Løsningsfokuseret	5	25	Tydelig	6	30
	Stor arbeidskapasitet	5	25	Selvstendig	6	30
	Målbevisst	4	20	Stor arbeidskapasitet	5	25
	God på beslutninger	4	20	Målbevisst	4	20
	Resultatbevisst	2	10	Ambisiøs	3	15
	Ambisiøs	1	5	God på beslutninger	2	10
Unike	Drivende	3	15	God forretningsforståelse	8	40
	Dyktig	3	15	Operativ	4	20
				Selgende	4	20
				Driftsorientert	3	15
				Lønnsomhet	3	15
				Motivasjon til å oppnå gode resultater på egenhånd	3	15
ADMINISTRATOR						
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	%	Privat sektor	Antall	%
Felles	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne	12	60	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne	12	60
	Strukturert	10	50	Strukturert	9	45
	Økonomikompetanse	6	30	Økonomikompetanse	4	20
	IKT kunnskaper	5	25	IKT kunnskaper	3	15
	Erfaring med økonomi og personalledelse	4	20	Erfaring med økonomi og personalledelse	1	5
Unike	Kunnskap om offentlig virksomhet	4	20	Kunnskapsrik	3	15
				Robust karakter	3	15
				Jobber systematisk	3	15
RESTGRUPPE						
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	%	Privat sektor	Antall	%
Felles	Ledererfaring enten fra offentlig eller privat virksomhet	18	90	Erfaring fra lignende eller relevant bransje	13	65
	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne på norsk og engelsk	13	65	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne på norsk og engelsk	12	60
	Personlig egnethet	7	35	Ledererfaring	10	50
	Erfaring fra lignende eller relevant bransje	3	15	Lederutdanning	1	5
	Lederutdanning	5	25	Personlig egnethet	1	5
Unike						

Inkluderer her forventninger som forekommer minimum 3 ganger.

4.1 Drøfting av funn

4.1.1 Hva kjennetegner stillingsannonnene i offentlig og privat sektor?

Min analyse er basert på Strands (2007) teori om lederroller, og jeg vil nå se på funnene i lys av de fire lederrollene, integrator, entreprenør, produsent og administrator. Jeg vil se på de krav til egenskaper og kompetanse som stilles i annonsene. Jeg ser både på felles forventninger, og da de likheter og forskjeller i utbredelse som eksisterer blant disse, og også de unike forventninger jeg finner, som bare eksisterer i en av sektorene.

Jeg har innledningsvis stilt to forskningsspørsmål som jeg søker å få besvart gjennom analysearbeidet:

- 1. Med utgangspunkt i stillingsannonser: hvilke likheter og forskjeller finner vi i forventninger til lederroller mellom offentlig og privat sektor?*
- 2. Med utgangspunkt i stillingsannonser: hvilke forventninger til lederroller finner i hver enkelt annonse? Er det her forskjeller og likheter mellom offentlig og privat sektor?*

4.1.2 Integratorrollen – I

I følge Strand (2007) skal integratoren være en hjelper og en rådgiver, som skal bygge fellesskapet, og få de ansatte til å samarbeide som en sosial gruppe. Ved å sørge for åpenhet i gruppen, deltakelse og gode diskusjoner skal lederen skape verdier. Integratoren må være god på kommunikasjon og ha gode samtaleevner.

På denne bakgrunn har jeg valgt å plassere egenskaper som omhandler fellesskapsbygging, åpenhet, deltakelse, evne til å kommunisere i Tabell 2.

Tabell 2: Forventninger om integratorrollen. Rangert etter hyppighet (N=40).

INTEGRATOR						
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	%	Privat sektor	Antall	%
Felles	Gode samarbeidsevner	16	80	Gode samarbeidsevner	9	45
	Gode kommunikasjonsevner	10	50	Gode kommunikasjonsevner	7	35
	Relasjonsskapende	6	30	Relasjonsskapende	6	30
	Gode lederegenskaper	4	20	Motivator	6	30
	Motivator	3	15	Lagspiller	4	20
	Lagspiller	3	15	Gode lederegenskaper	3	15
	Positiv	2	10	Positiv	3	15
	Unike	Liker utfordringer og er endringsvillig	5	25	Erfaring med bygging av team	6
Bidra til godt arbeidsmiljø		3	15			

4.1.2.1 Felles forventninger

Tabell 2 viser at det er egenskapene *gode samarbeidsevner* og *gode kommunikasjonsevner* som går igjen i flest annonser. I 16 av annonsene for offentlig sektor finner jeg egenskapen *gode samarbeidsevner*, og i 9 av annonsene for privat sektor. *Gode kommunikasjonsevner* er nevnt i henholdsvis 10 av annonsene for offentlig sektor, og 7 av annonsene for privat sektor. *Relasjonsskapende* finner jeg i 6 av annonsene for begge sektorene, mens *motivator* finner jeg i 6 av annonsene for privat sektor, men i færre av annonsene for offentlig sektor.

Sett i lys av Strands (2007) teori om lederroller, kan ivaretagelse av integratørrollen se ut til å være sentrale egenskaper som etterspørres i begge sektorene. Strands viser til at i integratørrollen er samarbeid eller felleskap fremtredende, og nevnt som en av de viktigste lederfunksjonene (Strand 2007: 482). Lederens fokus er rettet innad i organisasjonen mot mennesker, motivasjon og interne prosesser (Strand 2007: 31). Historisk sett har det vært fokus på samarbeid, medvirkning og forhandling i norsk arbeidsliv. I mellomkrigsårene kjempet både bonde og arbeiderbevegelsen kampen mot klasseskillene i samfunnet. Demokratibevegelsen har fått en sterk forankring, og har nok hatt betydning, sammen med 60-tallets «Samarbeidsforsøkene», for måten arbeidslivet er organisert, og hvorfor ledelse og samarbeid er så sterkt sammenknyttet i Norge (Byrkjeflot 2002: 48-49).

I Solstrandundersøkelsen, en undersøkelse som Strand bruker i sin teoretiske fremstilling, ble lederne som deltok i undersøkelsen blant annet spurt om hvordan de vurderer integratørrollen som lederfunksjon. Det kommer frem av svarene at ledere ser på integratørfunksjonen som sentral med tanke på de kravene de stilles overfor i sin funksjon som leder (Strand 2007: 337). Det er ikke nødvendigvis lett å definere integratørrollen, fordi effekten av iverksatte tiltak vil variere fra organisasjon til organisasjon, alt etter de normer, verdier, struktur og kultur som dominerer i organisasjonen. Men ifølge Strand (2007) er det moteriktig av nødvendighet og etterspurt å vektlegge menneskelige og sosiale relasjoner i organisasjoner. Kanskje kan vi forvente en økning i denne typen lederfunksjoner i organisasjonene da horisontalt samarbeid etterspørres, noe som i

offentlig sektor bl.a. kommer til uttrykk gjennom samhandlingsreformen fra 2012 (Std. meld. 47 (2008-2009)).

Lederrollen innebærer mange oppgaver, blant annet utvikling av organisasjonen, fordeling av ressurser, delegering av arbeidsoppgaver, planlegging, og ledelse av mennesker. Et av kravene for utvelgelse av datamateriale for min forskning, var ansvar med personalledelse. En leder med personalansvar er en sosial aktør det stilles visse forventninger til. Ledelse av mennesker innebærer ansvar som opplæring, støtte, oppmerksomhet, konflikthåndtering og ikke minst kommunikasjon og samarbeid. Jeg hadde derfor antatt at disse egenskapene ville forekomme i et stort antall av annonsene.

Overraskende kan det være at egenskapen evne til å motivere er lite representert i materialet. Jeg finner egenskapen i 6 av annonsene for privat sektor, og bare i 3 av annonsene for offentlig sektor. Som leder med personalansvar, tenker jeg det er essensielt å skulle motivere sine ansatte, og antok derfor på forhånd at egenskapen ville gå igjen i flere annonser. Det er også noe overraskende at egenskapen *lagspiller* er lite representert, da det kan tenkes at det er et uttrykk som symboliserer forventninger til ledere med personalansvar. Egenskapen *gode samarbeidsevner* kan kanskje kompensere for *lagspiller* da samarbeidsevner kan innebære at en evner å spille på lag med sine kolleger. Her er det derfor trolig at språkbruken kan være tidstypisk, og kanskje er *lagspilleren* er utgått på dato?

4.1.2.2 Forskjell i forekomst

Som tabell 2 viser, er det til tross for at hovedmønsteret viser forventninger, ikke noe forskjell i forekomst. Egenskapen *gode samarbeidsevner* etterspørres i 7 flere annonser for offentlig sektor. *Gode kommunikasjonsevner* etterspørres i 3 flere annonser for offentlig sektor.

Ifølge Moon (2000) er det større åpenhet mot offentligheten og media i offentlig sektor, grunnet reguleringer som blant annet Offentlighetsloven (www.lovdatab.no). Krav om transparens kan derfor være noe av grunnen til at et så stort antall annonser for offentlig sektor krever egenskaper som *gode samarbeidsevner* og *gode kommunikasjonsevner*. Det offentlige må ta hensyn til fellesskapet på en helt annen måte enn det private. Med ansvar for sine borgere, må det offentlige blant annet har fokus på åpenhet og kommunikasjon

(Christensen et. al 2009). I privat sektor er fokuset høyere på resultater og lønnsomhet, og spørsmål om evne til å kommunisere kan tenkes å ha med strategiske koblinger. Også når det gjelder samarbeidsevner kan det tenkes at selv om benevnelsen er lik, så er betydningen ulik i privat og offentlig sektor. Mitt materiale gir ikke rom for å vurdere denne type forskjeller, men her ville en videre studie av de rekrutterende organisasjonene være av stor interesse.

4.1.2.3 Unike forventninger

Jeg finner bare noen få unike krav til egenskaper og kompetanse for hver av de to sektorene. *Erfaring med bygging av team* er den egenskapen som skiller seg ut blant disse i antall treff, og går igjen i 6 av annonsene for privat sektor. Med stor vektlegging av egenskapene *gode samarbeidsevner* og *gode kommunikasjonsevner* i offentlig sektor, kunne erfaring med «teambuilding» være en sannsynlig ønsket egenskap, det er derfor noe overraskende at den ikke nevnes i noen av annonsene for offentlig sektor. Men igjen, her kan det være snakk om noe ulike begrepssetninger på samme fenomen, heller enn ulike typer forventninger.

4.1.3 Entreprenørrollen – E

Strand (2007) fremhever at entreprenøren skal følge muligheter, skape resultater og redusere trusler fra omverdenen. Resultatet av det entreprenøren gjør er viktigere enn de ansatte og arbeidsmiljøet de jobber i. Entreprenørrollen preges av personlighet og subjektivitet, og grensen mellom jobb og fritid kan være noe uklar. Det er stort fokus på innovasjon i organisasjoner hvor entreprenøren er leder, og lederen har stor tilpasningsevne. Høye visjoner, høy grad av kreativitet og strategisk ledelse er typisk for slike organisasjoner (Strand 2007: 505-512).

Basert på ovenstående har jeg valgt å plassere egenskaper som omhandler å følge muligheter, innovasjon, høy grad av kreativitet og strategisk ledelse i Tabell 3.

Tabell 3: Forventninger om entreprenørrollen. Rangert etter hyppighet (N = 40).

ENTREPRENØR						
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	%	Privat sektor	Antall	%
Felles	Strategisk	7	35	Fleksibel	5	25
	Omstillingsvillig	6	30	Målbevisst	4	20
	Initiativrik	5	25	Nytenkende	3	15
	Fleksibel	4	20	Initiativrik	3	15
	Nytenkende	3	15	Strategisk	1	5
	Målbevisst	3	15	Omstillingsvillig	1	5
Unike	Ser muligheter	5	25	Kreativ	3	15
	Utviklingsorientert	3	15	Evne til å gjennomføre endringer	3	15

4.1.3.1 Felles forventninger

Tabell 3 viser at det er lavere forekomst av egenskaper typiske for entreprenørrollen både i offentlig og privat sektor, sammenlignet med integratørrollen. *Strategisk, omstillingsvillig* og *initiativrik* er de tre egenskapene som går igjen i flest annonser for offentlig sektor, i henholdsvis 7, 6 og 5 av annonsene. *Fleksibel* er den egenskapen som går igjen i flest annonser (5) for privat sektor. *Målbevisst* og *nytenkende* er også egenskaper jeg finner i annonser for begge sektorene, men i relativt få annonser for hver sektor.

Ifølge Strand (2007: s 504) er hovedoppgavene til entreprenøren å skape visjoner, og gjennom strategisk ledelse og kreative løsninger forfølge visjonene. Da *strategisk* er den egenskapen som går igjen i flest annonser for offentlig sektor, kan det tyde på at det i deler av offentlig uttrykkes behov for en typisk entreprenørrolle som leder. Ønsket om strategisk orienterte ledere kan forstås i lys av NPM. NPM betoner behovene for omstilling, og at offentlig sektor må utvikles bedre når det gjelder evne til innovasjon og endringsledelse. Justering av strukturelle og prosessuelle forhold i takt med hvordan samfunnet utvikles blir av sentral betydning. Jeg vil her vise til innovasjonsmeldingen gitt av Regjeringen, St.meld. nr. 7 (2008-2009) - et nyskapende og bærekraftig Norge. Nærings- og handelsdepartementet (Regjeringen.no), som relevant i denne sammenheng. Regjeringen vektlegger økt bærekraft en samfunnsmodell som styrker innovasjonsarbeidet både i privat og offentlig sektor. Ved å fremme et samfunn som er skapende, mennesker som skaper og skapende virksomheter, vil de legge til rette for innovasjon.

Forventninger om omstillinger gir grunnlag for å anta at entreprenørrollen, spesielt i offentlig sektor, er høyere vektlagt enn det som kan tolkes ut i fra funn gjort i analysen. Men siden *omstillingsvillig*, *initiativrik* og *ser muligheter* er egenskaper som går igjen i henholdsvis 6 og 5 av annonsene for offentlig sektor, kan det tyde på at det i alle fall i enkelte deler av sektoren uttrykkes eksplisitte behov for entreprenørrollen.

Et aspekt som kan tenkes å ha betydning for det lave antallet offentlige annonser som spør etter typiske entreprenøregenskaper er noe lavt, er at offentlig sektor er mer regelstyrt av lover og reguleringer, enn det privat sektor er. Det bidrar til å begrense friheten til lederen, og ifølge Moon (2000) gjør at ledere i offentlig sektor ikke føler like høy forpliktelse til organisasjonen, spesielt når det kommer til innovasjon, nytenking og omstilling.

Privat sektor er avhengig av markedet for å overleve, noe som krever at private organisasjoner til enhver tid holder tritt med konkurrerende organisasjoner i markedet. Det er derfor grunn til å anta at private bedrifter også når det gjelder rekruttering av leder, vil være opptatt av å finne personer som er orientert mot behov for omstilling eller omstrukturering for å følge takten i markedet. Jeg hadde derfor forventet at en høyere andel av annonsene for privat sektor skulle inneholde krav til egenskaper som går under entreprenørrollen.

4.1.3.2 Forskjell i forekomst

Som tabell 3 viser, er forekomsten av entreprenørforventninger forholdsvis jevnt fordelt mellom privat og offentlig sektor. Jeg finner tre egenskaper hvor det er nevneverdig forskjell: *strategisk*, *omstillingsvillig* og *initiativrik*. I offentlig sektor finner jeg *strategisk* i 7 av annonsene, *omstillingsvillig* i 6, og *initiativrik* i 5 av annonsene. I annonsene for privat sektor finner jeg samme egenskapene i henholdsvis 1, 1 og 3 av annonsene. Som tidligere nevnt kan forskjellene tolkes i lys av NPM, og ønsket om at offentlig sektor bør bli mer lik privat sektor. Annonsene uttrykker en ambisjon om at offentlig sektor ønsker ledere som er endringsvillige, og ved behov kan ta initiativ til endring og nytenking. *Omstillingsvillig* et er ord som kan bidra til å skape forventninger om at ledere skal sikre organisasjonens legitimitet i omgivelsene ved å ha orientering utover egen organisasjon, og ved å tilrettelegge for og ta tak i endringer som er nødvendige (Strand 2007: 504-505).

Det er likevel, som nevnt i forrige avsnitt, et lavt antall annonser som inneholder disse egenskapene totalt sett. Egenskapen *evne til å gjennomføre endringer* er representert i 3 av annonsene for privat sektor. At bare 3 av 20 annonser nevner dette, kan tolkes som et uttrykk for at det tas for gitt at ledere i privat sektor skal ha denne type egenskaper. Men igjen, mitt materiale gir bare grunnlag for å stille denne type spørsmål. Ikke å gi klare svar.

4.1.3.3 Unike forventninger

Jeg finner noen få unike forventninger som kan plasseres under entreprenørrollen. I annonsene for offentlig sektor gjelder det *ser muligheter* og *utviklingsorientert*, egenskaper som har mye den samme betydningen som *omstillingsvillig* og *nytenkende*, og som jeg tenker kan relateres til samme teori som jeg har skrevet over i avsnittet om felles forventninger for entreprenørrollen.

I annonsene for privat sektor finner jeg også to egenskaper som er unike, *kreativ* og *evne til å gjennomføre endringer*. Begge egenskapene går igjen i 3 av annonsene. At jeg finner *kreativ* bare i annonsene for privat sektor, tenker jeg kan være fordi det som nevnt ikke er like stort rom for å akseptere kreativitet blant ledere i offentlig sektor, grunnet regelstyring og at det er gitt hvilke oppgaver som ligger til lederrollen. Det kan derfor være en egenskap det ikke er legitimt å spørre etter.

4.1.4 Produsentrollen - P

Ifølge Strand (2007) har ledere som kan plasseres i en typisk produsentrolle, fokus på produksjon, mål og resultat. Regler og prosedyrer styrer mye av arbeidet, og det fokuseres på produktivitet for å oppnå resultater som møter målsetting. I en produsentstyrt organisasjon har gjerne de ansatte lav respekt for ledelsen, noe som fører til at ledelsen må la popularitet blant ansatte vike for å holde fokus på målene som er satt. Det kreves et tydelig og presist lederskap, og at lederen tar kontroll over viktige styringsmekanismer i slike organisasjoner, som gjerne er byråkratisk organisert (Strand 2007: 269-275).

Basert på Strands ovenstående teori om produsentrollen og hvilke egenskaper han tillegger rollen, har jeg valgt å plassere produksjon og produktivitet for resultat- og måloppnåelse i Tabell 4.

Tabell 4: Forventninger om produsentrollen. Rangert etter hyppighet. (N = 40).

PRODUSENT							
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	%	Privat sektor	Antall	%	
Felles	Engasjert	9	45	Engasjert	9	45	
	Tydlig	7	35	Gjennomføringskraft	9	45	
	Selvstendig	6	30	Resultatbevisst	8	40	
	Gjennomføringskraft	6	30	Løsningsfokuset	6	30	
	Løsningsfokuset	5	25	Tydlig	6	30	
	Stor arbeidskapasitet	5	25	Selvstendig	6	30	
	Målbevisst	4	20	Stor arbeidskapasitet	5	25	
	God på beslutninger	4	20	Målbevisst	4	20	
	Resultatbevisst	2	10	Ambisiøs	3	15	
	Ambisiøs	1	5	God på beslutninger	2	10	
Unike	Drivende	3	15	God forretningsforståelse	8	40	
	Dyktig	3	15	Operativ	4	20	
				Selgende	4	20	
				Driftsorientert	3	15	
				Lønnsomhet	3	15	
				Motivasjon til å oppnå gode resultater på egenhånd	3	15	

4.1.4.1 Felles forventninger

Tabell 4 viser at stillingsannonse samlet sett er mest innholdsrike når det gjelder krav til forventede egenskaper og kompetanse som går under produsentrollen. *Engasjert* er den egenskapen som går igjen i flest annonser, benevnelsen finner jeg i 9 av annonsene både for privat og offentlig sektor. Hovedfokus for produsenten er å sørge for produktivitet og måloppnåelse, han skal skape resultater ved å motivere de ansatte til å yte for virksomheten, noe som krever engasjement. Videre kommer *tydelig*, *gjennomføringskraft* og *resultatbevisst* høyt opp på listen.

Vektlegging av produsentrollen tyder på en oppgaveorientering i de rekrutterende organisasjonene. Funnene viser høy grad av sammenfall i benevnelsene brukt i annonsene for privat og offentlig sektor. Det er også her grunn til å anta at NPM kan ha påvirket måten produsentrollen omtales i offentlig sektor, og at begrepsbruken gjenspeiler den type profesjonalisering av lederroller som forbindes med mer forretningslignende modeller.

Løsningsfokuset, *stor arbeidskapasitet*, *målbevisst*, *god på beslutninger* og *ambisiøs* er også egenskaper jeg finner i annonser for begge sektorene, men disse går igjen i færre

annonser for de to sektorene. Strand (2007) ser produsenten som en dirigent og pådriver, men funnene jeg har gjort, tyder på lav vektlegging av akkurat disse egenskapene i de utvalgte organisasjonene. Kanskje er det «ukorrekt» å etterspørre i klartekst egenskaper som gjerne forbindes med en mer autoritær lederstil?

4.1.4.2 Forskjell i forekomst

Den egenskapen som utpeker seg med tanke på forskjell i forekomst, er **resultatbevisst**, som går igjen i 8 av annonsene for privat sektor, og i bare 2 av annonsene for offentlig sektor. En grunn til at fokuset virker lavere på denne egenskapen i offentlig sektor, kan være at offentlige virksomheter kan ha mange og motstridende mål, som gjør det nødvendig med avveining og forsiktighet. Ifølge Colbjørnsen (2015) er det tradisjonelt sett i det faglige at forankringen og merittene til offentlige ledere har lagt, noe som har vært av stor betydning ved rekruttering til lederstillinger i det offentlige. Det er lederens faglige dyktighet som bestemmer autoriteten han har overfor sine kolleger. Utenom-faglige mål, som målsetting og å stille krav har vært mer perifert. Det kan også være grunn til at **gjennomføringskraft** går igjen i færre annonser for offentlig sektor, enn annonser for privat sektor. Samtidig er det nettopp økt oppmerksomhet knyttet til resultater som har vært et av kjennetegnene ved NPM, og en kunne av den grunn forventet en noe sterkere vektlegging av denne type forventninger.

Resultatbevisst forbinder vi gjerne med privat virksomhet og produksjonsresultater. De siste tre tiårene har det skjedd store endringer i hvordan samfunnet vårt er strukturert, det gjelder både sammensetningen av befolkningen i Norge, og det generelle kunnskapsnivået. Norge har gått fra å være et industrisamfunn til å bli et postmoderne samfunn, hvor internasjonaliseringsgraden har vært stor, og hvor vi blir stadig mer påvirket av andre land og deres teknologi gjennom arbeidsinnvandring og kommunikasjon (Strand 2010: 565-567). Denne endringen i samfunnsstrukturen har krevd omstilling, prosesser som har påvirket krav til organisasjoner og ledelse har blitt satt i gang. Ifølge Strand er det, uavhengig av hvilken sektor lederen tilhører, økte krav om måloppnåelse og resultater (Strand 2007: 436). Men her er det altså i mindre grad artikulert forventninger om resultatbevissthet i annonsene i offentlig sektor.

4.1.4.3 Unike forekomster

Jeg finner langt flere unike forekomster i annonsene for privat sektor, enn jeg gjør i annonsene for offentlig sektor. Det er spesielt en av disse som skiller seg ut med funn i en høy andel av annonsene for privat sektor, *god forretningsforståelse*, som går igjen i 8 av annonsene. Egenskapen kan settes i sammenheng med *resultatbevisst*, da god forretningsforståelse er kunnskap om hvordan skape verdier og tjene penger for virksomheten. Private virksomheter har høyere fokus på lønnsomhet (finnes også i listen) og inntjening enn offentlige virksomheter har, og på å skape gode resultater for å bygge en bærekraftig virksomhet. Her kommer også *motivasjon til å oppnå gode resultater på egenhånd* og *driftsorientert* inn, som er viktige egenskaper i forbindelse med måloppnåelse.

I annonsene for offentlig sektor finner jeg uttrykket *dyktig*. Som nevnt under avsnittet «forskjell i forekomst» vektlegges ofte faglig dyktighet i rekrutteringsprosessen av ledere til lederstillinger i offentlig sektor, noen som sannsynligvis er grunnen til at vi ser denne egenskapen i flere annonser for offentlig sektor.

4.1.5 Administratorrollen - A

Ifølge Strand (2007) skal administratoren overvåke og koordinere, fokus er på orden, kontroll og vedlikehold av systemer. Administratoren har gjerne høy grad av autoritet, og finnes i sterkt rutinepregede organisasjoner, som er regelstyrt og skal følge prosedyrer. Lederen har gjerne lavt personlig spillerom, og er den som skal skape stabilitet og sammenheng. Administratoren er leder i organisasjoner hvor det er høy grad av standardisering, og liten grad av kreativitet (Strand 2007: 263-268).

Basert på ovenstående har jeg plassert orden, kontroll, regelstyring, standardisering og prosedyrer under rolleforventninger til administratoren

Tabell 5: Forventninger om administratorrollen. Rangert etter hyppighet (N = 40).

ADMINISTRATOR						
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	%	Privat sektor	Antall	%
Felles	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne	12	60	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne	12	60
	Strukturert	10	50	Strukturert	9	45
	Økonomikompetanse	6	30	Økonomikompetanse	4	20

	IKT kunnskaper	5	25	IKT kunnskaper	3	15
	Erfaring med økonomi og personalledelse	4	20	Erfaring med økonomi og personalledelse	1	5
Unike	Kunnskap om offentlig virksomhet	4	20	Kunnskapsrik	3	15
				Robust karakter	3	15
				Jobber systematisk	3	15

4.1.5.1 Felles forventninger

Tabell 5 viser at det er spesielt to egenskaper som er godt representert i annonsene for begge sektorene. *God skriftlig og muntlig fremstillingsevne* går igjen i 13 annonser i hver sektor, og *strukturert* går igjen i rundt halvparten av annonsene. Offentlige organisasjoner tradisjonelt har tradisjonelt sett vært byråkratiske, og administratorrollen har vært fremtredende i disse organisasjonene (Strand, 2007: 263-264). Dette til tross har det skjedd en endring i ønsket lederfunksjoner i offentlig sektor de siste 10-15 årene. Administratoren er en type lederrolle som er mindre populær blant ledere i dag, og en rolle som mange ledere helst ikke ønsker å identifiseres med. Strand går så langt som å hevde at administratorrollen er «ut» når man ser på popularitet rundt lederroller i dag, en funksjon som er lavt verdsatt (Strand 2007: 477).

Nedtoning av administratorrollen kan forstås på bakgrunn av NPM og nye strukturelle forbilder i offentlig sektor. Organiseringen av virksomheter har fått en «flatere struktur». Denne strukturen er ansett som svært populær i samtiden, og har sammenheng med at troen på ledelse har økt, og at myndighet desentraliseres (Røvik, 2009: 137). I en organisasjonsstruktur basert på tonivåmodellen / resultatenhetsmodellen, blir administratorrollen mindre aktuell. Det fokuseres mer på de tre andre lederrollene, og med delegert myndighet og autonomi skal lederen sørge for å nå organisasjonens mål. I organisasjoner som er strukturert på denne måten, er gjerne lederne mindre regelstyrt, og har større fokus på resultater. Lederne forventes å ha høyere grad av ekstern orientering (Torsteinsen 2012: 82-84). På denne bakgrunn er det ikke overraskende at administratorrollen er lite spesifisert i annonsene.

4.1.5.2 Forskjell i forekomst

Den benevnelsen som viser seg å ha størst forskjell i antall forekomster er *erfaring med økonomi og personalledelse*, som går igjen i 4 av annonsene for offentlig sektor, men bare

I av annonsene for privat sektor. Her kan det tenkes at de organisasjonene i offentlig sektor som stiller kravet, er bundet av kvalifikasjonsprinsippet ved rekruttering. Det stilles ikke like krav til privat sektor i rekrutteringsprosessen, de står mer fritt til å velge den kandidaten de selv mener er best kvalifisert for stillingen. To av tre kriterier som inngår i kvalifikasjonsprinsippet, er erfaring og personlig skikkethet. **Erfaring med økonomi og personalledelse** kan tenkes å inngå i de to. Kravet kan også settes i sammenheng med krav til kompetanse i offentlig sektor, og da personens real-, formelle- og uformelle kompetanse, som går på erfaring opparbeidet gjennom livet, gjennom tidligere jobber og den utdanningen kandidaten har tatt.

4.1.5.3 Unike forventninger

Den eneste unike egenskapen som går igjen i flere av annonsene for offentlig sektor er **kunnskap om offentlig virksomhet**. Offentlig sektor er regelstyrt og regulert under forskjellige regler og lover som gjelder for offentlige virksomheter. Det er også politiske hensyn å ta for sektoren. Kunnskap eller kjennskap til offentlig virksomhet kan derfor være av nødvendighet for ansettelse i enkelte offentlige organisasjoner, og nyttig kunnskap å ha med seg ved tiltredelse i en lederstilling i offentlig sektor. Jeg anser det som naturlig at jeg ikke finner krav til denne egenskapen i annonsene for privat sektor.

Kunnskapsrik, robust karakter og **jobber systematisk** er unike egenskapene jeg finner i annonsene for privat sektor. De går igjen i 3 av annonsene, noe som kan tyde på at det ikke er egenskaper som er av høy prioritet ved rekruttering til private virksomheter. Egenskapen **jobber systematisk** kan tenkes å inngå i **strukturert** som er en av de egenskapene jeg finner flest ganger i annonsene for privat sektor. **Kunnskapsrik** kan kanskje ses på som en mer generell egenskap, da den kan dekke ganske mange felt, så denne egenskapen anser jeg som noe vanskelig å vurdere.

4.1.6 Restgruppe

I analysen dukket det opp forventninger til egenskaper og kompetanse for begge sektorene som ikke å passet rollebegrivelsene i PAIE-skjemaet.

Tabell 6: Egenskaper og kvalifikasjoner plassert i restgruppe. Rangert etter hyppighet (N = 40).

RESTGRUPPE						
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	%	Privat sektor	Antall	%
Felles	Ledererfaring enten fra offentlig eller privat virksomhet	18	90	Erfaring fra lignende eller relevant bransje	13	65
	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne på norsk og engelsk	13	65	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne på norsk og engelsk	12	60
	Personlig egnethet	7	35	Ledererfaring	10	50
	Erfaring fra lignende eller relevant bransje	3	15	Lederutdanning	1	5
	Lederutdanning	5	25	Personlig egnethet	1	5
	Unike					

4.1.6.1 Felles benevnelser

Tabell 6 viser at de felles benevnelserne som går igjen i desidert flest annonser er *ledererfaring enten fra privat eller offentlig virksomhet* og *erfaring fra lignende eller relevant bransje*. Jeg finner den første i 18 av 20 annonser for offentlig sektor, og den andre i 13 av 20 annonser for privat sektor. Det er et tydelig tegn på at det i begge sektorene legges stor vekt på, og er ønskelig at den rette kandidaten har tidligere relevant erfaring. Videre er det mer eksplisitt uttrykt at det er tale om ledererfaring i annonsene for offentlig sektor. Nesten samtlige (18 av 20) signaliserer her en prioritering av erfaring og praksis når det gjelder å fylle den aktuelle stillingen.

Organisasjoner er bygd opp av et sett med roller som styres av forskrifter, tillatelser og krav til atferd og bidrag fra den enkelte. Det er mye ansvar knyttet til rollen som leder; styring av økonomi, utvikling av organisasjonen, fordeling av ressurser, informasjonsinnhenting, planlegging og personalledelse. Personalansvar er et av kravene for utvelgelse av annonser til mitt datamateriale. Med personalansvar vil tidligere erfaring kunne komme godt med. Kandidatenes real-, formelle- og uformelle kompetanse er også med på å avgjøre hvor kvalifisert søkeren er til stillingen. Som leder møter en mange utfordringer. Det stilles forventninger og krav både fra kolleger og forskjellige andre interessenter, om evne til å ta populære og mindre populære beslutninger, og evne til å løse

både utfordrende og mindre utfordrende oppgaver. I mange situasjoner kan tidligere erfaring, lederens uformelle kompetanse, komme til god nytte.

Et annet moment å ta i betraktning, er enkelte kjøreregler som gjelder i rekrutteringsprosesser spesielt i offentlig sektor. Her vil jeg vise til kvalifikasjonsprinsippet i forbindelse med at et så stort antall annonser krever erfaring.¹ Ved ansettelse i offentlig sektor gjelder et prinsipp som tar hensyn til kvalifikasjonene til søkerne, og som sier at den best kvalifiserte søkeren skal ansettes. Det er den alminnelige saklighetsnormen som gjelder ved ansettelser dette prinsippet er basert på, og har fått benevnelsen «det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet». Prinsippet er slått fast både i rettspraksis, forvaltningspraksis, ombudsmannspraksis og juridisk teori. Sivilombudsmannen har trukket frem prinsippet ved gjentatte anledninger, og brukt det som et grunnleggende utgangspunkt når klager over tilsetningsvedtak har blitt behandlet.

Prinsippet ble berørt allerede i forarbeidene til den første tjenestemannsloven av 1918. I Ot.prp. nr. 38 (1915) side 33, uttaltes det at «*aspiranternes kvalifikationer blir grundlaget for enhver ansættelse i offentlig tjeneste*». Prinsippet har rettskildemessig formell lovs rang. Det må derfor være hjemlet i lov om det skal gjøres unntak fra prinsippet, da enten i en forskrift som er hjemlet i lov eller i en egen lovbestemmelse.

Kvalifikasjonsprinsippet er av Sivilombudsmannen uttrykt slik i flere uttalelser: *Siktemålet i en tilsettingssak er i alminnelighet å finne frem til den søkeren som etter en helhetsvurdering må anses som best kvalifisert for stillingen. Ved kvalifikasjonsvurderingen må det tas utgangspunkt i de kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningsteksten. For øvrig vil sentrale momenter være utdanning, praksis og personlig skikkethet.*

Jeg ser også kravet om **personlig egnethet**, som går igjen i 7 av de offentlige annonsene, i sammenheng med kvalifikasjonsprinsippet, da det spesifikt er nevnt som et sentralt moment i kvalifikasjonsprinsippet. Prinsippet tatt i betraktning, er nok dette grunnen til at vi ser igjen **personlig egnethet** i flere av annonsene.

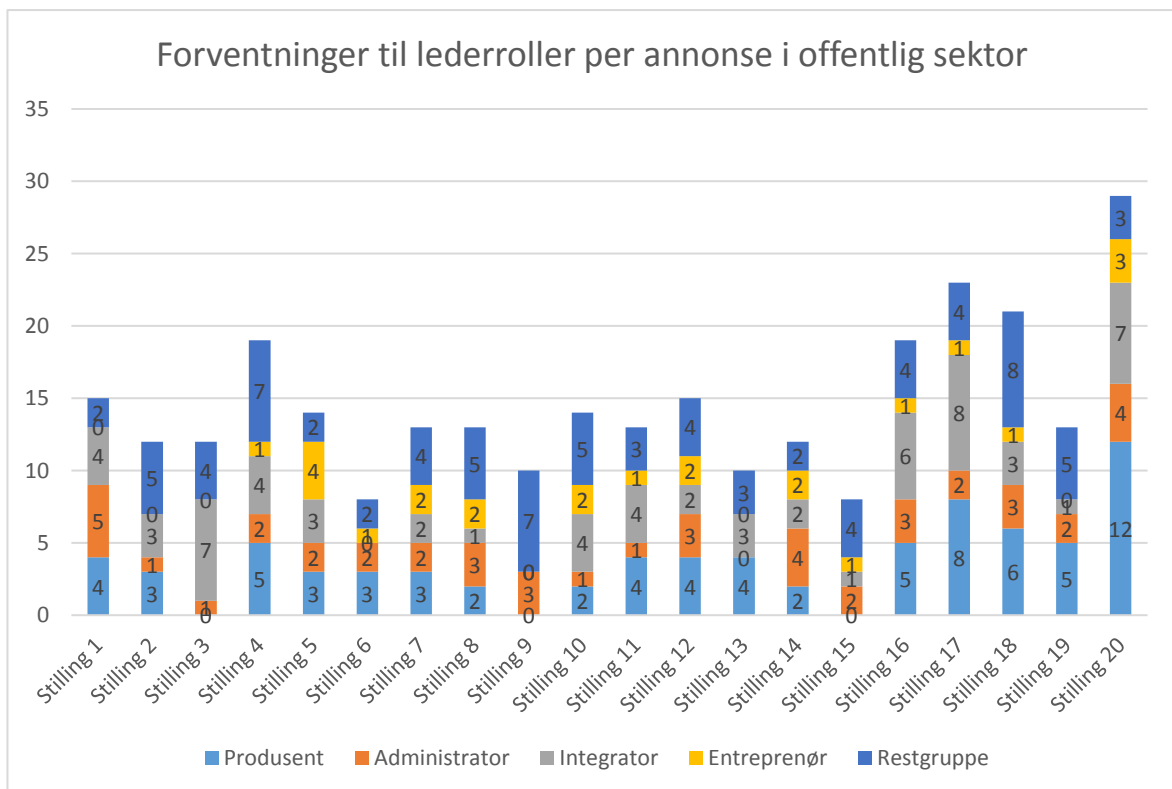
¹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-67-2004-2005-/id398675/sec7> 16.11.2016

4.1.7 Antall forventninger per lederrolle per annonse

For å forsøke å besvare *forskningsspørsmål 2* har jeg gjort en sammenstilling av antall forventninger per lederrolle per annonse, fordelt på offentlig og privat sektor. Den grafiske fremstillingen vist under er pivot tabeller jeg selv har satt opp basert på vedlagte tabell (vedlegg nr.3 – antall forventninger per lederrolle per annonse), som viser antall funn per lederrolle for de to sektorene.

X-aksen gir antall funn per lederrolle, og antall funn totalt. Y-aksen viser hver enkelt stillingsannonse fortløpende, med søyler som angir antall funn per rolle, og totalt for stillingen (hver farge indikerer en lederrolle). Jeg vil kommentere funnene for hver av sektorene under respektive tabell.

Tabell 7: Forventninger til lederroller per annonse i offentlig sektor (N = 20).



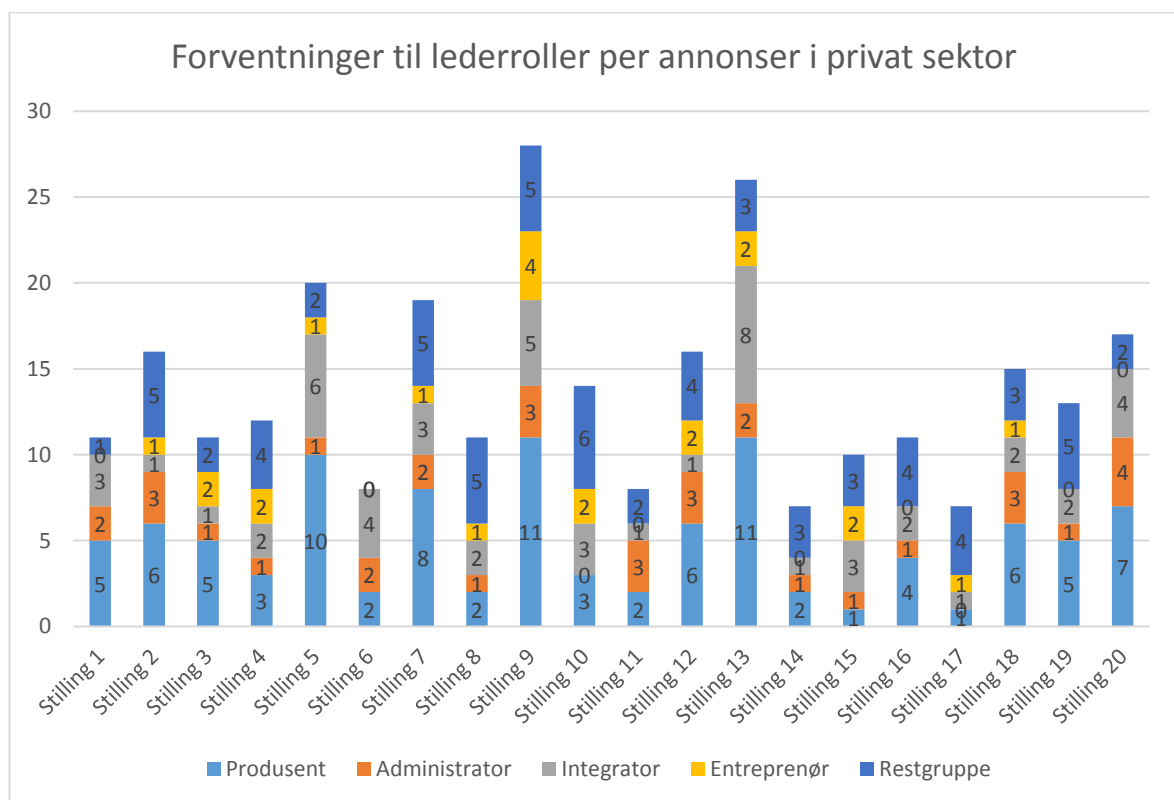
Totalbildet er preget av at de fleste av de 20 stillingsannonsene preges av at samtlige fire lederroller er aktuelle som rekrutteringsgrunnlag. Men styrkeforholdet varierer noe, og særlig er det tydelig at entreprenøren (gul) ikke er representert i alle annonsene.

Entreprenøren er gjennomgående smalt representert sammenlignet med de andre rollene, noe som også kom frem av PAIE-tabellen. Produsenten og integratoren er de dominerende

rollene og inngår stort sett i alle annonsene i offentlig sektor. Administratoren er noe mindre representert, noe som også var ventet med tanke på at dette er en rolle som er mindre populær i dag enn den var tidligere. Jeg vil også påpeke at restgruppen er ganske stor, spesielt for enkelte av annonsene.

Samlet sett kan bredden i forventningene til lederrollene tolkes som en støtte til Strands (2007) argumenter om at organisasjoner må sikre at alle de fire lederfunksjonene blir ivaretatt. Samtidig kan de fyldige «ønskelistene» ses som en form for helgardering i rekrutteringsarbeidet, og gi åpning for at valg kan begrunnes og forankres i ulike deler av rollerepertoaret.

Tabell 8: Forventninger til lederroller per annonse i privat sektor (N = 20).



På samme måte som i offentlig sektor, framstår en bredt sammensatt rollefordeling per annonse. Også her er det entreprenøren som er svakest representert, i hele 7 av annonsene er den helt fraværende. Produsenten har gjennomgående en dominerende rolle, mens administratoren og integratoren er representert nokså jevnbyrdig i de fleste utlysningene. Alle annonsene – med ett unntak – har elementer fra restkategorien, som vitner om spesifikke krav i bedriftene.

Analysen med utgangspunkt i *forskningsspørsmål 2* synes samlet sett å bygge opp under en konklusjon om at likhetene er større enn forskjellene når det gjelder antall rolleingredienser i hver annonse.

4.1.8 Forventninger som er ekskludert fra analysen

Som nevnt innledningsvis i analysekapitlet, har jeg gjort flere funn av egenskaper og kompetanse enn det som kommer frem i analysen. Disse er gjengitt i tabellen som er vedlagt oppgaven (vedlegg nr. 2 - alle funn gjort i analysen, inkludert de egenskapene med 1-2 forekomster). Grunnen til at disse er valgt bort, er at de bare går igjen i en eller to annonser. For å spare plass er de derfor tatt ut av tabellen gjengitt i teksten. Jeg vil likevel kommentere noen av disse benevnelsene, da de kan være relevante i den helhetlige vurderingen.

Miljøskapende finner jeg i én annonse i privat sektor. Det er noe usikkert hva som menes med miljøskapende her, om det er arbeidsmiljøet de har i tankene, eller om det er relatert til det å være miljøbevisst. Det er noe overraskende er at ordet miljøbevisst ikke er funnet i noen annonser. I senere år har langt flere virksomheter fått et grønnere fokus, å være miljøbevisst er blitt mer et krav, men også en trend. I enkelte bransjer er ikke virksomhetene konkurransedyktige om de ikke kan vise til at de har fokus på miljøet. Som leder med ansvar for å lede de ansatte, og ta avgjørelser på vegne av virksomheten, er det rimelig å forvente at den som innehar lederrollen har en miljøbevisst tankegang.

Inkluderende, utadvendt, lyttende, sosial, gi tilbakemeldinger, empatisk, se de ansatte, støtte, imøtekommende, synlig, trygg, kundeorientert, erfaring med personalansvar, er også ord jeg har funnet i bare en eller to annonser totalt sett. Flere av disse ordene hører til under integratrorrollen, noen under produsentrollen. Det kan tenkes at de som rekrutterer har inkludert betydningen til noen av disse ordene i andre benevnelser som er brukt i annonsene, og tenker at disse egenskapene er dekket gjennom alternative ord. Det at flere av annonsene trolig har blitt laget internt hos de som rekrutterer, kan være med på å prege utforming og valg av tekst i annonsene. Hadde alle annonsene vært forfattet av rekrutteringsbyrå eller konsulent firmaer, ville vi kanskje sett enda større likheter i ordbruk, og at flere like ord ville gått igjen i flere annonser. Det blir bare antakelser, da annonsene, uansett hvem de er utformet av, inneholder tekst som er tilpasset de behov organisasjonen ønsker dekket gjennom ansettelse.

4.1.9 Funn av særegenheter i annonsene

Enkelte av annonsene inneholder særegne forventninger som er unike for akkurat den organisasjonen (vist i tabell 9 under). Disse benevnelsene finner jeg naturlig nok bare i én annonse. Slike særegne benevnelser sier noe om at organisasjonene setter eget språklig preg på annonsene, og viser at organisasjonene har spesifikke behov og orienteringer som er unike for akkurat den organisasjonen det gjelder.

Tabell 9: Særegne forventninger, unike funn for de organisasjonene det gjelder.

Forventninger	Offentlig sektor	Privat sektor
Unike	Plettfri vandel og kunne sikkerhetsærkles / autoriseres til nivå Hemmelig	Evne til å få frem det beste hos selgere
	Delta aktivt i skolens utvikling	God kjennskap til logistikk og transportbransjen
	Delta og engasjert i skolens indre liv og hverdag	Har erfaring fra barne- og ungdomsarbeid og nettverksbygging
	Utøve ledelse i tråd med lederplattformen	Må identifisere seg med KFUK-KFUM sin formålsparagraf, kristne profil og visjon
	Fordel med erfaring fra forskningsarbeid	
	Ønskelig med erfaring fra internasjonalt forsknings- og prosjektsamarbeid, forebygging og analyse av samfunnsprosesser i etterkant av krig/vold	
	Fordel med kunnskap om samspillet mellom næringsvirksomheter	
	Forståelse for politiske beslutningsprosesser	

5.0 Avslutning og konklusjon

Mitt formål med oppgaven har vært å øke innsikten i hvordan offentlig og privat sektor uttrykker sine forventninger i prosessen med å rekruttere ledere.

Jeg har i studien tatt utgangspunkt i sektor som uavhengig og lederroller som avhengig variabel, og sett på hvilke krav som stilles til egenskaper og kompetanse. Studien har klare begrensninger og krever forsiktighet i arbeidet med å dra konklusjoner. Det er likevel mulig å se noen mønstre og tendenser.

I forskningsspørsmål 1 stiller jeg spørsmål om likheter og forskjeller i forventninger til lederroller mellom offentlig og privat sektor.

Sett i lys av Strands (2007) teori om lederroller og krav til egenskaper og kompetanse hos ledere, avdekker analysen større grad av likheter enn forskjeller. Jeg finner mange felles forventninger, og heller få unike. Det er liten bredde i forskjeller, men det er også eksempler på ulikheter på enkelte områder sektorene imellom.

Jeg har gjennomgående tolket likhetene i materialet som et uttrykk for at NPM- inspirert ideologi har bidratt til at offentlig sektor artikulere forventninger til ledere på samme måte som i privat sektor. Ifølge Byrkjeflot (2011), har implementering av modeller fra privat sektor bidratt til omforming av offentlig sektor. Han sier at ledelse i offentlig sektor har blitt mer lik ledelse i privat sektor, at status er endret og at skillet mellom sektorene nå er mindre. Forventningene forekommer i et jevnt antall ganger i annonsene for begge sektorene, noe som er med på å underbygge antakelsen om at de to sektorene har blitt mer lik hverandre.

Igen må jeg understreke at min studie er svært begrenset både i størrelse på datamateriale og tidsrom for når materialet er hentet. Skal en med sikkerhet kunne bekrefte Byrkjeflots påstander, bør en undersøkelse av et større antall stillingsannonser for de to sektorene fra et lengre tidsrom gjennomføres. Eksempelvis kan en se på stillingsannonser fra tiden før NPM bølgen startet, og frem til i dag, og gjøre en diakron sammenligning av innholdet i annonsene.

I forskningsspørsmål 2 spør jeg om hvilke forventninger til lederroller vi finner i hver enkelt annonse, og om det er forskjeller og likheter mellom de to sektorene. Analysen min

viser at totalbildet er preget av at en både i privat og offentlig sektor annonserer bredt etter lederkandidater. De fleste rollene er representert i samtlige annonser, med unntak av entreprenørrollen som kanskje noe uventet er mer sparsomt representert både i offentlig og privat sektor. Ellers domineres annonsene av rike beskrivelser av forventninger til produsentrollen, integratorrollen står noe sterkere i offentlig sektor, mens administratorrollen er nokså tynt og jevnt fordelt.

I den grad jeg finner forskjeller mellom de to sektorene, er det noen som kan relateres til offentlig sektors egenart. Blant annet underbygges det jeg har belyst i teoridelen om krav til større åpenhet og offentliggjøring (Offentlighetsloven), og pålegg om å følge satte regler og reguleringer, i offentlig sektor. Offentlig sektor er regelstyrt, og har visse retningslinjer de skal følge i rekrutteringsprosessen (kvalifikasjonsprinsippet og enkelte kompetansekrav kan her nevnes). Disse offentlighetskravene gjenspeiles til en viss grad gjennom de krav som stilles i annonsene for offentlig sektor. Her er egenskapen *personlig egnethet* et godt eksempel, som går igjen i langt flere annonser for offentlig virksomhet, og som er et av kvalifikasjonskravene som stilles ved ansettelse i offentlig sektor.

Det ligger en begrensning ved designet i at jeg ikke vet noe om hvilke organisasjonsformer den enkelte utlyser representerer. Siden det ikke er en del av min forskning, har jeg ikke grunnlag for å kategorisere de forskjellige organisasjonene. Likevel er analysen hvor annonsene er fordelt på sektor interessant, fordi det tradisjonelt er grunn til å forvente at privat sektor vil stå mer fritt i hvilke forventninger som uttrykkes da sektoren er mindre styrt av regler og prinsipper enn det offentlig sektor er.

Forankret i Strands (2007) PAIE-skjema med de lederroller han beskriver i sin teoretiske fremstilling, har jeg fordelt alle krav til egenskaper og kompetanse fra annonsene, under den rollen jeg mener de hører hjemme. Kanskje noe overraskende, er det ikke én eller to roller som skiller seg ut med mye høyere vektning enn de andre, men jeg ser likevel et mønster i at rollene integrator og produsent har noe overvekt av forventninger og forekomster enn de andre.

Integratorrollen er den rollen som har hyppigst forekommende egenskaper i annonsene. Rollen er ekstra tydelig beskrevet i annonsene for offentlig sektor, noe som ikke er overraskende om man ser på Solstrandundersøkelsen (Strand 2007: 337). Lederne som

deltok i undersøkelsen, svarte at de så på integratørrollen som en sentral funksjon med tanke på kravene ledere stilles overfor. Funnene bygger også opp under antakelsene om en forventet økning av denne typen lederfunksjon i offentlig sektor grunnet etterspørsel etter horisontalt samarbeid (f.eks. Samhandlingsreformen av 2012).

Det har vært en dreining mot et postmoderne samfunn hvor virksomheter har fokus på tjenesteproduksjon, og gjennomføring av reformer hvor fokus er på implementering av modeller fra privat sektor inn i offentlig sektor. Dette gjenspeiles i funnene da produsentrollen har hyppig forekommende egenskaper i annonsene, noe lavere antall forekomster enn integratoren, men likevel mest detaljert beskrevet med flest etterspurte forventninger for begge sektorene.

Entreprenøren er svakt beskrevet sammenlignet med de andre rollene, og det er liten forskjell mellom privat og offentlig sektor. Med fokus på endring og utvikling spesielt i offentlige organisasjoner, hadde jeg forventet at jeg kom til å finne flere egenskaper i annonsene som inngår i entreprenørrollen. En forklaring kan være at vi gjerne finner entreprenøren i unge organisasjoner, med kort levetid, som står i fare for å bli oppløst. Da det ikke er gjort en analyse av selve organisasjonene som er med i datamaterialet, kan det ikke sies noe om disse organisasjonene er unge eller veletablerte, eller om noen av de har utfordringer som innebærer behov for innovasjon og endring.

Administratorrollen er også noe svakt beskrevet i annonsene, det er lite spesifikt som inngår i denne rollen. På forhånd var det ventet at denne rollen ville være mindre beskrevet i funnene, da det har skjedd en dreining bort fra byråkratiske organisasjoner, som har gjort administratorrollen mindre aktuell blant ledere. Med NPM og nye strukturelle forbilder i offentlig sektor, er administratorrollen nedtonet, det kommer også frem av analysen. Organisasjoner i dag har en «flatere struktur» enn tidligere, noe som har gjort administratorrollen mindre fremtredende.

Til slutt vil jeg nevne restgruppen, som er en oppsamling av de forventninger som jeg ikke fant riktig å plassere i noen av de overnevnte lederrollene. I denne gruppen er det noen egenskaper som gjenspeiler at det spesielt for offentlig sektor er visse krav de må forholde seg til i rekrutteringsprosessen, som for eksempel kvalifikasjonsprinsippet. Funnene viser

også, at erfaring fra tidligere virksomhet er ønsket av de fleste som rekrutterer i dag, både i privat og offentlig sektor.

5.1 Videre forskning

Når man jobber med en masteroppgave, må man hele tiden prioritere og ta valg for å avgrense oppgaven. Underveis i studiet, etter hvert som teori og datagrunnlag har blitt studert og drøftet, er det flere ting som har vekket min nysgjerrighet, som jeg tenker kunne vært interessant å gjøre videre forskning på.

For det første har jeg gjort en analyse av et lite utvalg stillingsannonser, og da et vidt omfang av annonser og typer lederstillinger. Etter å ha sett på resultatene av analysen, tenker jeg at det kan være av interesse å sammenligne stillingsannonser fra hver av de to sektorene, men da like typer organisasjoner og lederstillinger. Et eksempel kan være offentlige og private skoler eller barnehager, og rekruttering av rektorer eller styrere. Vil man få et annet resultat av analysen hvis man gjør en komparasjon av organisasjoner med større grad av likhet på alle andre variabler enn hvorvidt de er private eller offentlige.

Et annet interessant tema, som jeg kunne tenke meg å vite mer om, er selve rekrutteringsprosessen. Som nevnt i studien er der forskjellige faktorer i selve rekrutteringsprosessen som kan ha innvirkning på utforming av stillingsannonser og de krav som stilles til den som skal ansettes. Det ser vi spesielt for offentlig sektor, da sektorene er mer regelstyrt og lovbundet.

Min undersøkelse fokuserer bare på et begrenset antall stillingsannonser som datamateriale. Jeg kunne ha valgt å gjøre intervju av relevante informanter som et tillegg til det datamaterialet jeg har basert studien på. Hadde jeg valgt å gjøre intervju, ville studien ha vært mer krevende både når det gjelder innhenting og bearbeiding av materialet. Jeg tror likevel at det ville gitt en tilleggs dimensjon i den betydning at jeg ville fått personlige synspunkt og meninger, der jeg nå har egen tolkning av ikke snakkende materiale som eneste grunnlag.

Siden jeg har vært alene i denne forskningsprosessen, er all tolkning og drøfting gjort av meg alene, uten en ekstern forsker, det kan være truende for de funnene som er gjort i forskningen. Om studien skal følges opp, kan det være nyttig å gjøre det sammen med en

eller flere andre, eventuelt samarbeide med en forsker i deler av forskningsprosessen (Dalen 2004).

Jeg valgte i denne studien å gjøre en tekstanalyse, for å studere de krav til egenskaper og kvalifikasjoner som etterspørres i stillingsannonser ved rekruttering av ledere til offentlige og private stillinger. Det kan være interessant å gjennomføre en spørreskjemaundersøkelse rundt samme tema, der respondentene kan være HR- avdelinger og rekrutteringsbyråer. En slik undersøkelse ville gi større bredde når det gjelder å få kartlagt rådende rolleforventninger i forbindelse med rekruttering av ledere i privat og offentlig sektor. Denne type kartlegging kunne så vært koblet til dybdestudier av noen utvalgte rekrutteringsprosesser. En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode i forskningen på ledelse kan være nyttig, for å få ulike perspektiver (Hunter et. al. 2007). I følge Bryman (2004) kan funn fra kvalitative studier være vanskelige å generalisere. Han mener derfor at det kan være av nytte å kombinere de to metodene når en forsker på ledelse.

Helt avslutningsvis vil jeg argumentere for at min studie bekrefter fruktbarheten ved å bruke Strands (2007) PAIE-skjema for å studere forventninger til ledere. Analysen viste at det var mulig å gjenkjenne og fordele rolleforventningene i tråd med de ulike lederrollene både i privat og offentlig sektor. Samtidig fremstår den analytiske tilnærmingen som noe grov, og i mindre stand til å differensiere forventninger på en måte som identifiserer styrken i forventningene utover hvor ofte de forekommer. Jeg etterlyser derfor både større grad av empirisk bredde og dybde som grunnlag for en mer induktiv tilnærming til lederes rollepertoar – både i privat og offentlig sektor.

Litteraturliste

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oversatt av Nora Hoff. Oslo: Hjemmet Fagpresseforlaget.
- Bass, B. M. (1990). I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (s: 23-36). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bozeman, B. (1989). *All organization are public*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Broch, T., m.fl.: *Kvalitative metoder i dansk samfunnsforskning*. Institutt for organisations- og arbeidssociologi. København 1979. Følgende artikkel: Borum, F. & Enderud, H.: «Interview analyse i praksis».
- Bryman, A. (2004). *Qualitative research on leadership: A critical but appreciate review*. *The Leadership Quarterly*, 15, 729-769.
- Busch, T. (2011). «Grensen mellom privat og offentlig sektor i endring». Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K., & Vanebo, J.O. (red.) *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, H. (2002). *Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (2011). Offentlig eller privat – spiller det noen rolle for ledelse? I S. Askvik, B. Espedal og H. Gammelsæter (red.) *Kunnskap om ledelse. Festskrift til Torodd Strand*. Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G., & Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Managing & organizations: an introduction to theory & practice*. Los Angeles, Calif.: SAGE.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartementet (2013). *Hovedavtalen i staten*. Oslo: Departementets servicesenter.

- Eide, S. B. & Skorstad, B. (2008). *Etikk: til refleksjon og handling i sosialt arbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Engelsrud, E. (2009). «Saklighetsprinsippet ved ansettelse - en sammenligning mellom offentlig og privat sektor», Aune, H., Fauchald, O.K., Lilleholdt, K., & Michalsen, D. (red.) *Arbeid og rett. Festskrift til Henning Jakhellns 70-årsdag*. Trondheim: Cappelen Damm AS.
- Falkenberg, Geir. (2006). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* Oslo: Fafo.
- Glosvik, Ø., Langfeldt, G. og Roald, K. (2014). *Rektorrollen – om å skape ledelse i skolefelleskap*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Grønmo, Sigmund (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Haaland, F. H., & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse – en veiviser for førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Holme, I. M., Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Tano AS.
- Hood, Christopher. (1991). *A public management for all seasons?* Public administration 69 (1): 3-19. Doi: 1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.
- Hunter, T.S., Bedell-Avers, E.K., & Mumford, D.M. (2007). *The typical leadership study: Assumptions, implications and potential remedies*. The Leadership Quarterly, 18:435-446.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, G. (2006). *Intervjuet – en forskningssamtale i møtet mellom mennesker*. I Fugleseth, K. & Skogen, K. *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk – Design og metode*. Oslo: Cappelen Forlag.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2005). *Jobb og personvurdering – om at øge trøfsikkerheden i personaleudvelgelse*. København: Børsen Forlag.
- Klausen, K.K. (2001). *Modernisering av offentlig sektor – bakgrunn og teoretisk ramme*. I Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K.K., & Vanebo, J.O.: *Modernisering av offentlig sector. New Public Management i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall.
- Moon, M. J. (2000). Organizational Commitment revisited in Public Management: Motivation, Organizational Culture and Managerial level. *Public Performance and Management Review*. 24(2): 177-94.

- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier – den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Numan, U. (2006). *Livshistoriestudier – life history research*. Fugleseth, I.K., & Skogen, K. *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk – Design og metoder*. Oslo: Cappelens Forlag.
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2011). *Læreren med forskerblick*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Røvik, K.A. (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A. (2015). *Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller*. I S. Einarsen, & A. Skogstad. *Ledelse på godt og vondt* (s 15-93). Bergen: Fagbokforlaget
- Skorstad, E. (2008). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendals akademisk.
- St. meld. nr 47 (2008-2009). Samhandlingsreformen. *Rett behandling – til rett tid – på rett sted*. Oslo: Helse og omsorgsdepartementet.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. opplag). Bergen. Fagbokforlaget.
- Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.opplag). Bergen. Fagbokforlaget.
- Torsteinsen, H. (2012). *Resultatkommunen, reformer og resultater*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Websider

- Statens personalhåndbok (2014) 2 Tilsetting og opphør av tjeneste. Tilgjengelig fra: http://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2014/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2 (Hentet 10.11.2016).
- § Lover (ukjent) Tilgjengelig fra: <http://lovdata.no/register/lover> (Hentet 10.11.2016)
- <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-05-19-16> (Hentet 27.11.2016)

Vedlegg

- Vedlegg 1: Alle stillingene oppsummert i tabell, fordelt på offentlig og privat sektor

Vedlegg 2: Alle funn gjort i analysen, inkludert de egenskapene med 1-2 forekomster

Vedlegg 2: Vedlegg 3: Antall forventninger til lederroller per annonse

Vedlegg nr. 1 – Alle stillingene oppsummert i tabell, fordelt på offentlig og privat sektor

Offentlige stillingsannonser

Stilling	Utdanningskrav	Egenskaper	Kompetanse/kvalifikasjoner
Avdelingsleder introduksjonssenteret for flyktninger (Bergen kommune)	Bachelorgrad, fortrinnsvis sosial-/samfunnsfaglig retning (Høyskole / Universitet)	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig • Mot og kraft til å lede • Gode organisatoriske evner • Strukturert • Systematisk • Engasjert • Evne til å inspirere • Evne til å motivere • Relasjonsbygger • Evne til å skape godt samarbeidsklima • Stor arbeidskapasitet • God på beslutninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant ledererfaring • Ønskelig med kjennskap til fagfeltet • God skriftlig og muntlig fremstillingsevne
Avdelingsleder til Distrikt Østerås (Bærum Kommune)	Autorisert sykepleier Høyskole / Universitet – Diplom / Bachelorgrad	<ul style="list-style-type: none"> • Synlig og tydelig leder • Vilje og kapasitet til å lede • Stor arbeidskapasitet • Samarbeidsorientert • Positiv • Engasjert • Bidra til godt arbeidsmiljø 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant ledererfaring gjerne fra kommunehelsestjenesten • fordel med lederutdanning • Dokumentere oppnådde resultater fra tidligere stillinger • Personlig egnethet • Norskprøve på minst B2-nivå skriftlig og muntlig del, helst C-nivå
Leder i et spennende fagmiljø som er i utvikling (Ringerike kommune)	Offentlig godkjent sykepleier	<ul style="list-style-type: none"> • Positiv • Serviceinnstilt • Tør by på deg selv • Liker utfordringer og er endringsvillig • Bidra til positivt arbeidsmiljø, • God relasjonskompetanse, • Gode samarbeidsevner 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaring eller interesse for barn og unge med spesielle behov • Kjennskap til turnus og arbeidstidsplanlegging • Lederutdanning / ledererfaring med personalansvar • Kjennskap til opplæringsloven og helse- og omsorgstjeneste loven kap. 9 • God norsk fremstillingsevne både skriftlig og muntlig
Pedagogisk leder (Oslo Okommune)	Barnehagelærer (Høyskole / Universitet), lærerutdanning og utdanning i pedagogikk	<ul style="list-style-type: none"> • Brenner for arbeidet med de minste barna • Positiv innstilling • Humor • Initiativrik • Løsningsfokusert • Evne til å motivere • Gode lederegenskaper 	<ul style="list-style-type: none"> • Søkere med relevant arbeidserfaring prioriteres • Personlig egnethet vil bli vektlagt • Bergenstest • Kjennskap til Circle of security

		<ul style="list-style-type: none"> • Gode kommunikasjons- og samarbeidsevner • Stor arbeidskapasitet • Engasjement • Strukturert • Målrettet 	<ul style="list-style-type: none"> • Gyldig politiattest ved tiltredelse • Barnehagelærer • Ved annen relevant høyskoleutdanning / pedagogikk kan det søkes dispensasjon fra utdanningskravet for inntil 1 år. Utenlandske søkere må legge ved godkjenning fra Nokut og Utdanningsdirektoratet • Bruker PC og digitale verktøy
Rådmann (Osterøy kommune)	Høyere utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk legning • Nytenkende • Løsningsorientert • Utviklingsorientert • Setter tydelige mål • Evner å gjennomføre • Gode kommunikasjonsevner • Relasjonsbygger • Inkluderende • Tydelig leder • Se nye muligheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetanse innen organisasjon, økonomi og endringsledelse • Brei og allsidig ledererfaring fra offentlig virksomhet, gjerne i kombinasjon med solid og relevant høyere utdanning • Behersker dialog og samspill mellom politikk, administrasjon og tillitsvalgte
Leder – Arkivavdelingen (Rælingen kommune)	Relevant høyere utdanning og erfaring fra arkivarbeid	<ul style="list-style-type: none"> • Selvstendig • Systematisk • Leveringsdyktig • Evne til nytenkning • Dyktig 	<ul style="list-style-type: none"> • Gode IKT-ferdigheter • Erfaring med NOARK-basert system • Førerkort for personbil • Kjennskap til kommunesektoren og bruk av ePhorte er en fordel
Enhetsleder / Rektor (Hitra kommune)	Lederutdanning og relevant pedagogisk utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Selvstendig • Strukturert • Målrettet • Utviklingsorientert • Resultatbevisst • Kan lede og inspirere i endringsprosesser • Har gode kommunikasjonsevner • Samarbeidsevner • Kan ivareta personal- og økonomiansvar 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaring fra grunnskole, og har gode kunnskaper om disse • Ledererfaring og er trygg i rollen som leder • Har oversikt over, og er god innenfor pedagogisk utviklingsarbeid i skole • Har god kunnskap om offentlig virksomhet
Oppvekstsjef (Berlevåg kommune)	Høyskole / Universitet, Mastergrad / Siv. Ing Pedagogikk	<ul style="list-style-type: none"> • Gode samarbeidsevner • Engasjert • Nytenkende • Helhetlig perspektiv • Selvstendig • Strukturert • Gode lederegenskaper • Utviklingsorientert 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledererfaring • Pedagogisk utdanning på min høyskolenivå • Kompetanse innen økonomi- og personalforvaltning • Kunnskap innen faglig- og kvalitetsutvikling

			<ul style="list-style-type: none"> • God muntlig og skriftlig framstillingsevne
Seksjonsleder Renhold (Sandnes kommune)	Høyskole / Universitet	<ul style="list-style-type: none"> • Gode lederegenskaper • Strukturert • Evne til å ha oversikt • Trives godt med å jobbe i et multikulturelt miljø • Personlig egnethet vil bli vektlagt 	<ul style="list-style-type: none"> • God kjennskap til renhold i større bygg (eks. NS-INSTA 800) • God kjennskap til regelverk for renhold og inneklima • Gode datakunnskaper, fortrinnsvis til styringsprogrammer som Plania og GAT • Gode norsk og engelsk kunnskaper, både muntlig og skriftlig • Førerkort klasse B
Daglig leiar – hamnesjef (Florø kommune)	Høyere utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Utadvendt • Samarbeidsvillig • Gode formulerings- og kommunikasjonsevner • Stabilt humør • Energisk arbeidsform • Fleksibel i.f.t reiseaktivitet, ubekvem arbeidstid • Drivende • Nytenkende innen effektiv og konkurransedyktig sjøtransport i regionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for vaktordning, fordel med erfaring fra forvaltning og politiske prosesser • Ledererfaring • Behersker norsk og engelsk muntlig og skriftlig • Høyere utdanning og relevant praksis • Gjerne erfaring fra eiendomsutvikling og forvaltning • Erfaring fra prosjektledelse
Avdelingssjef Sørlandet sykehus (Kristiansand kommune)	Høyskole / Universitetseksamen primært innen helse- og sosialfag Lederutdanning ønskelig Administrasjon og ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Gode kommunikasjonsevner • Samarbeidsferdigheter • Endringsorientert • Målrettet • Tydelig • Motiverende • Omgjengelig • Oppgaveorientert • Helhetstenkende • Personlig egnethet vil bli vektlagt 	<ul style="list-style-type: none"> • Bred lederkompetanse / erfaring • Kunnskap om og interesse for rusbehandlingsfeltet er en forutsetning • Kompetanse og eller erfaring innen økonomi, personalarbeid, fagutvikling, kvalitetsarbeid og IKT.
Fagleder for bygning og anlegg Helgeland Museum (Mosjøen kommune)	Bygningsingeniør, arkitekt, handverker eller annen relevant utdanning og dokumentert kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • Løsningsorientert • Jobber selvstendig og i samarbeid med andre • Kan planlegge og tilrettelegge både egen og andres arbeidshverdag • Ønsker å bidra til et hyggelig arbeidsmiljø sammen med resten av staben • Evne til selvstendig arbeid • Strukturert • Evner å ta initiativ og ansvar i forhold til arbeidsoppgaven • Gode samarbeidsevner 	<ul style="list-style-type: none"> • Gode kommunikasjonsevner muntlig og skriftlig • Erfaring og interesse for restaurering og drift av eldre bygninger • God skriftlig framstillingsevne, gjerne erfaring med å utarbeide søknader om midler fra offentlige og private tilskuddsordninger.

		<ul style="list-style-type: none"> • Personlig initiativ • Evne til å arbeide selvstendig vil bli vektlagt 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaring fra ledelse og prosjektarbeid • Det blir lagt vekt på brei faglig interesse og evne til å løse varierte arbeidsoppgaver
Avdelingsleiar , NAV Fjell, Straume	Minimum 3-årig høyere utdanning (gjerne innenfor områdene samfunnsfag, sosial-helsefag, pedagogikk eller juridiske fag.	<ul style="list-style-type: none"> • Dyktig • Gjennomføringskraft og evne til å prioritere • Evne til å spille på lag • Trivst med utfordringer • Stor arbeidskapasitet • Tydelig kommunikasjon • Gode serviceholdninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Lederfaring med gode resultat • Ledererfaring fra offentlig eller privat virksomhet • Erfaring fra veiledning, motivasjons- og endringsarbeid
Leder – kommersiell digitalisering, Avinor, Oslo	Økonomiutdanning på masternivå	<ul style="list-style-type: none"> • Ser muligheter • Ambisiøs • Initiativrik • Samarbeidsorientert • Relasjonsbyggende egenskaper • 	<ul style="list-style-type: none"> • Forretningsorientert • Gode analytiske egenskaper • God tallforståelse • God helhetlig tilnærming til kommersiell drift • Gjerner erfaring fra større industrikonsern • God muntlig og skriftlig fremstillingsevne er en forutsetning • Liker å jobbe både med kvantitative og kvalitative analyser •
Senterleder ved Senter for fredsstudier (UiT Norges arktiske universitet), Tromsø	Førstestillingskompetanse eller doktorgrad innenfor relevant fagområde	<ul style="list-style-type: none"> • Gode samarbeidsevner • Fleksibel • Evne til strategisk tenkning • Gode lederegenskaper 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaring med økonomi- og personalledelse • Fordel med erfaring fra lederstillinger i offentlig og eller privat sektor • Fordel med erfaring fra forskningsarbeid • Ønskelig med erfaring fra internasjonalt forsknings- og prosjektsamarbeid, fredsbygging, og analyser av samfunnsprosesser i etterkant av krig / vold • God skriftlig og muntlig fremstillingsevne i norsk eller annet skandinavisk språk i tillegg til engelsk

<p>Kommunalsjef Helse, pleie og omsorg, Flisa, Åsnes kommune</p>	<p>Høyere utdanning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trygg • Tydelig • Engasjert • Evner å ta beslutninger • Står stødig i endring • Inkluderende lederstil • Evne til å bygge fellesskapskultur • Strategisk • Strukturert • Lagspiller • Samhandler godt med lederteamet • Engasjement • Servicefokus • Samarbeid • 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledererfaring • Grunnleggende forståelse for ansvarsområdet • Økonomiforståelse med dokumenterbare resultater • Forståelse for samfunnets behov for velferdstjenester nå og i fremtiden • Utøve ledelse i tråd med lederplattformen • Lede tjenesten i tråd med kommunens verdier
<p>Daglig leder IKT Agder IKS, Arendal</p>	<p>Høyere utdanning gjerner rettet mot IT / økonomi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeidsorientert • Endringsorientert • Strategiske evner • God på kommunikasjon • Inkluderende • Empatisk • Utadvendt • Løsningsorientert • Forretningsorientert • Strategisk teft • Offensivt og bransjerelatert utviklingsfokus • Proessorientert • Kundeorientert • Evne til å effektivisere og optimalisere • Beslutningsdyktig • Presentasjonssterk • Evne til å skape gode relasjoner • Tydelig • Tillitsvekkende • Samarbeidsorientert 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledererfaring • Gjerner bransjerelevant erfaring som konsulent eller prosjektleder • Fordel med kunnskap om samspillet mellom næringsvirksomheter og kommunale aktører • Språk, engelsk og norsk
<p>Site Manager – Politiets fellestjenester, Oslo</p>	<p>Høyere og relevant erfaring på høyskolenivå innen FM, teknologi, prosjektledelse, service eller ledelse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Like å lede mennesker • Like å lede gjennom andre • Evne til selvledelse • God på nettverksbygging • Kundefokus • Er drivende • Initiativrik • Ryddig • Strukturert • Høy grad av gjennomføringsevne • Beslutningsdyktighet • Trives med å drive kontinuerlig forbedring • Godt humør • God relasjon til de rundt deg 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant erfaring fra tilsvarende stilling og erfaring med oppfølging av kontrakter • Erfaring med forvaltning, drift og vedlikehold av bygg • Erfaring med kundeoppfølging og serviceleveranser • God kjennskap til MS Office • Fordel med erfaring fra å videreutvikle kunde- og leverandørrelasjoner • God skriftlig og muntlig formuleringsevne

			<ul style="list-style-type: none"> • Plettfri vandel og kunne sikkerhetsærkles / autoriseres til nivå Hemmelig
Enhetsleder Kultur- og Oppvekstsektor, Søgne kommune	Utdanning på høyskole- eller universitetsnivå	<ul style="list-style-type: none"> • Evne til å arbeide langsiktig for å nå definerte målsettinger • Engasjert • Synlig • Mulighetsorientert • Gjennomføringssterk • Gode lederegenskaper • Arbeids- og kommunikasjonsevne • Evne til å håndtere strategiske og operative utfordringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant ledererfaring fra offentlig eller privat sektor • Kjennskap til kommunesektoren • Forståelse for politiske beslutningsprosesser • God økonomiforståelse • Gjerne erfaring fra kultursektoren
Kommunalsjef – med oppfølgingsansvar for oppvekst, Røros kommune	Høyere relevant universitets- eller høyskoleutdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk • Strukturert • Synlig • Evne til å motivere • Selvstendig • Helhetstenkende • Motiveres av utfordringer • Fleksibel • Stor arbeidskapasitet • Lagspiller • Samhandle godt • Tydelig • Åpen • Samarbeidsvillig • Tillitsskapende • Delegere • Støtte • Målbevisst • Gi tilbakemeldinger • Handlingsdyktig • Omstillingsvillig • Stor arbeidskapasitet • Gjennomføringsevne 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledererfaring på høyt nivå • Erfaring innen offentlig virksomhet blir vektlagt • Faglig godt oppdatert på viktige utviklingstrekk innenfor ansvarsområdet • Samfunnsorientert • Gode kommunikasjonsevner både skriftlig og muntlig • God kunnskap om økonomi og økonomistyring

Private stillingsannonser

Stilling	Krav til utdanning	Egenskaper	Kvalifikasjoner
Daglig leder Byggern Forus (Stavanger)	Utdanning fra Universitet eller Høyskole er ønskelig	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig • Faglig sterk leder • Motiverende • Inkluderende lederstil • Stor gjennomføringsevne • Engasjert • God til å bygge og utvikle nettverk 	<ul style="list-style-type: none"> • Solid forretningsmessig erfaring • Erfaring fra byggebransjen eller faghandel, gjerne komplimentert med salgserfaring • Kunnskapsrik • Forhandlingsvant

Daglig leder Aakerholt, Steen & Lund (Sandefjord)	Utdanning fra høyskole / universitet med tilleggsutdannin g innenfor administrasjon og ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk • God til å iverksette • Evner til å delegere • Trives med og motiveres av gode resultater • Målrettet • Jobber systematisk mot mål • Lyttende • Evner å ta beslutninger • Proaktiv • Stor gjennomføringsevne 	<ul style="list-style-type: none"> • Gode ferdigheter innen data- og kontorstøttesystemer • Ønskelig med prosjekterfaring innen bygg- og anlegg • Innsikt i Norsk Standard og/eller juridiske standarder for Bygg og anlegg • God muntlig og skriftlig fremstillingsevne • Må være en god representant for bedriftens verdigrunnlag, og evne å bygge en god lagfølelse i organisasjonen • Må ha god forståelse for hvordan prosjektstyrte organisasjoner fungerer, og at mennesker er den viktigste kapitalen for å kunne lykkes i å skape gode resultater
Leder Nettforvalter / Nettsjef (Sandefjord)	Utdannelse som sivilingeniør elkraft, gjerne med tilleggsutdannelse innen økonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Handlekraftig • Ansvarlig • Kreativ • Gjennomføringsevne • Evne til å arbeide selvstendig • Gode samarbeidsevner • Vilje til fleksibilitet • Resultatorientert • Løsningsorientert 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaring fra stilling innen nettforvaltning i energibransjen er ønskelig • Erfaring fra prosjekterings- eller planleggerfunksjon i annen bransje kan også være relevant (f.eks bygg/anlegg/olje/industri/gass)
Regionleder, region Øst Freslsesarmeen s barne- og familievern (Oslo, Arkershus)	Høyere sosialfaglig utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Løsningsorientert • Selvstendig • Fleksibel • Proaktiv • Gode kommunikasjonsevner • Gode lederegenskaper • Tydelig • Vennlig 	<ul style="list-style-type: none"> • God kjennskap til det praktiske fagfeltet • Barnevernfaglig kompetanse og erfaring på høyere nivå innenfor områdene institusjonsdrift, fosterhjem og forebyggende kommunale tiltak • Lederkompetanse / erfaring • Økonomikompetanse
Avdelingsjef Caverion (Bergen)	Høyere økonomisk / teknisk utdannelse	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig • Sterk • Selvstendig • Gå foran med godt eksempel • Operativ • Driftsorientert • Nytenkende 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaring fra teknisk entreprenørarbeid en fordel • Lyst og evne til å drive med markedsarbeid

		<ul style="list-style-type: none"> • Evne til å gjennomføre endringer • Positiv • Tillitsskapende • God kommunikator • Resultatorientert • Målorientert • Helhetstenkende både mot kunder og ansatte i et strategisk perspektiv • Motiverende • Godt humør • Robust karakter 	
HR-sjef med sans for godt samspill (Bergen)	Høyrere utdannelse og 5-10 års erfaring i praktisk HR arbeid.	<ul style="list-style-type: none"> • God til å kommunisere • Synlig • Tydelig stemme for orkesteret internt • Trives med å jobbe med stolte og engasjerte musikere • Spille på rette strengene for å gjøre andre gode • Samarbeider godt med ledelse, medarbeidere og tillitsvalgte for å nå orkestretselskapets mål og samfunnsoppdrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunne utarbeide gode rutiner, sørge for at organisasjonen etterlever dem og selv bidra i HR-arbeidet. • Se både det store bildet og de små detaljene
Kinosjef (Kristiansand S)	Høyere utdanning (Bachelor eller tilsvarende)	<ul style="list-style-type: none"> • Robust • Beslutningsdyktig • Evne til å iverksette og følge opp • Evne til å gjennomføre • Samlede • Motiverende • Samarbeidsorientert • Strukturert • Planorientert tilnærming for å levere høy kvalitet og gode resultater • Høy arbeidskapasitet • Stor grad av fleksibilitet • Opptatt av den totale kundeopplevelsen • Opptatt av måloppnåelse • Opptatt av lønnsomhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant ledererfaring, med fokus på personaloppfølging og drift • Erfaring fra tursnusplanlegging, endringsledelse og bygging av resultatorienterte team • God teknisk forståelse • Gjerne bakgrunn fra service- og hotellnæring, vare- og detaljhandel eller kultur- og opplevelsesindustri • Norsk og engelsk språk

Daglig leder Ål Utvikling AS (Ål)	Relevant høyere utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Selvstendig • Kreativ • Relasjonsskapende • Løsningsorientert • Strukturert • Gode samarbeidsevner 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant erfaring fra lederstillinger innen reiseliv eller annet næringsliv • God muntlig fremstillingsevne på minimum norsk og engelsk • God skriftlig fremstillingsevne på nynorsk, bokmål og engelsk, og gjerne tysk • Erfaring fra arbeid med websider og ulike sosiale media • Førerkort kl. B
Pedagogisk leder Læringsverkstedet Gruppen As (Sandnes)	Godkjent utdanning som barnehagelærer eller førskolelærer Høyskole / Universitet Pedagogikk	<ul style="list-style-type: none"> • Gode kommunikasjons- og formidlingsevner • Relasjonsorientert • Gode samarbeidsevner • Evne til å skape engasjement og lyst til å delta i barns leik og utvikling • Strukturert • Analytisk • Løsningsorientert • Fleksibel • Driv • Evne til å arbeide godt under press • Kreativ • Høyt engasjement • Positiv holdning • Høy arbeidskapasitet • God gjennomføringsevne • Initiativrik • Liker nye utfordringer • Jobber godt under press • Strukturert, • Systematisk • Øye for detaljer 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaring fra barnehage er ønskelig • Aktiv voksen som ser hvert enkelt barn, som hører og bryr seg om hva barna ønsker å formidle • God helse • Meget gode norsk kunnskaper, både skriftlig og muntlig • Kompetanse og interesse for vårt konsept som naturbarnehage • Identifiserer deg med Læringsverkstedets verdier • Faglige ambisjoner og hjerte for det du driver med
Vice President Technology Umoe Mandal (Mandal)	Høyskole / Universitet, Mastergrad / Siv. Maritime / Offshore fag Maskin / konstruksjon	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig • Initiativrik • Ambisiøs • Lagbygger • Nytenkende • Relasjonsbyggende • Komersielle evner • Gode kommunikasjonsferdigheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Master eller tilsvarende innen mekaniske eller skipstekniske fag • Minimum 10 års relevant erfaring • Solid ledererfaring fortrinnsvis innen teknologiledelse • Dokumentert erfaring og gode resultater med ledelse av tekniske funksjoner

			<ul style="list-style-type: none"> • Ønskelig med nettverk, erfaring og kunnskap innen relevante markeder og teknologimiljøer • Språk: engelsk og norsk
Leder Kirkens Sosialtjeneste (Hamar)	Minimum 3 år helse- eller sosialfaglig utdanning, gjerne med tilleggskompetanse innen rus eller psykisk helse	<ul style="list-style-type: none"> • Engasjert • Inspirerende • Faglig kvalitetsbevissthet • Gode samarbeidsevner • Gode administrative ferdigheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaring fra arbeid med rus og psykisk helse • God økonomiforståelse • Ledererfaring • Engasjement for stiftelsens diakonale verdigrunnlag
Leder med interesse for logistikk – Posten Norge, Oslo	Høyere utdanning på mastergradnivå	<ul style="list-style-type: none"> • Utpreget analytisk • Strukturert • Evner å balansere strategisk fokus med operativt engasjement • Bred kundeforståelse • Drives av endringsprosesser • Sterk gjennomføringskraft • Gir og tar ansvar • Utvikler • Inspirerer • Synlig • Tydelig 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledererfaring innen både fag og prosjekt • God kjennskap til logistikk og transportbransjen • Solide engelskkunnskaper, både skriftlig og muntlig • Identifiserer deg med bedriftens lederprinsippert • Godt utviklet forretningssans
Avdelingsleder Caverion Norge AS, Sogndal	Høyere økonomisk / teknisk utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig • Sterk • Selvstendig • Går foran med godt eksempel • Operativ • Driftsorientert • Nytenkende • Evne til å gjennomføre endringer • Positiv • Tillitskapende • God til å kommunisere • Resultat og målorientert • Helhetstenkende – både mot kunder og medarbeidere • Motiverende • Godt humør • Robust karakter • Fleksibel • Løsningsorientert 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaring fra entreprenørbransjen er en fordel • Lyst og evne til å drive med markedsarbeid • God forretningsforståelse • Salgsorientert • Gode datakunnskaper • Behersker norsk både skriftlig og muntlig

		<ul style="list-style-type: none"> • Gode samarbeidsevner • Dyktig motivator 	
Leder KBK Utvikling, Kristiansund Ballklubb, Kristiansund	Bachelor/master i idrett (forypning fotball) eller tilsvarende UEFA A-lisens	<ul style="list-style-type: none"> • Gode sosiale og pedagogiske evner • Strukturert • Stor arbeidskapasitet • Stort engasjement 	<ul style="list-style-type: none"> • Trenererfaring • Lederfaring • Spillererfaring •
Daglig leder / Fagansvarlig Bryn - Oslo	Utdannet eiendomsmegler, eventuelt jurist / advokat Ha bestått overgangseksamen jfr. Ny lov om eiendomsmegling	<ul style="list-style-type: none"> • Utadvendt • Tillitsvekkende • Initiativrik • Lagspiller • Motivasjon til å oppnå gode resultater på egenhånd • Jobber proaktivt • Jobber systematisk 	<ul style="list-style-type: none"> • God bransjekunnskap • Kunnskap om markedet du skal jobbe i • Ledererfaring • Gode skriftlige og muntlige kommunikasjonsevner
Seksjonsleder til avdeling Areal og eiendomsjus, Trondheim	Master fra UMB/NMBU/NLH innenfor jordskifte eller eiendomsutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Stor arbeidskapasitet • Stor gjennomføringsevne • Motiverende • Reflektert atferd • Sosial • Selgende 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimum 5 års relevant erfaring etter endt utdannelse • Godt muntlig og skriftlig språk • Erfaring fra ledelse • Forretningsforståelse • Evne til å skape merverdi for kunden
Daglig leder KFUK-KFUM Sogn og Fjordane, Førde	Høyere utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Gode samarbeidsevner • Kan jobbe selvstendig • Er innovativ 	<ul style="list-style-type: none"> • Har erfaring fra barne- og ungdomsarbeid og nettverksbygging • Har gode skriftlige og muntlig kommunikasjonsevner • Legges vekt på at personen er skikket til stillingen • Må identifisere seg med KFUK-KFUM sin formålsparagraf, kristne profil og visjon • Sertifikat og disponere egen bil
Daglig leder Proven Bil Oppdal AS, Oppdal	Høyere utdanning	<ul style="list-style-type: none"> • Offensiv • Målrettet • Inspireres av lagbygging • God relasjonsbygger • Dyktig forhandler 	<ul style="list-style-type: none"> • Gode lederegenskaper • God generell forretningsforståelse og markedsforståelse • Erfaring fra bilbransjen en fordel

		<ul style="list-style-type: none"> • Kremmerånd og lagånd • God struktur • Kvalitet • Gjennomføringsevne • Fart 	<ul style="list-style-type: none"> • God muntlig og skriftlig fremstillingsevne • Sans for både de store linjene og de viktige detaljene
<p>Gruppeleder</p> <p>Analyse og utredning, Asplan Viak AS Stavanger, Stavanger</p>	<p>Høyere utdanning fra universitet/høyskole</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk blikk • Engasjert • Løsningsorientert • Miljøskapende evne til å bygge relasjoner innad og utad 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidserfaring fra tidligfaseplanlegging, samfunnsanalyse og/eller samferdsel • Ledererfaring • God erfaring med å bygge team • Erfaring fra tilbudsprosesser • God muntlig og skriftlig fremstillingsevne i norsk • Gode lederegenskaper • Tverrfaglig forståelse • Markedsorientert • Forretningsorientert
<p>Butikksjef</p> <p>VIC, Horten</p>	<p>3 års høyere utdanning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultatorientert • Brenner for bransjen • Tydelig • Imøtekommende • Motivator av natur • Evne til å skape engasjerte ansatte • Stor arbeidskapasitet • Strukturert • Løsningsorientert • Gode samarbeidsevner 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan vise til gode resultater fra tilsvarende stilling • 1-2 års ledererfaring og/eller personalansvar • Økonomisk forståelse • Kjennskap til å jobbe med nøkkeltall • Kjent med bruk av relevant dataverktøy • Evne til å få frem det beste i dine selgere • Elsker å jobbe i butikk

Vedlegg nr. 2: Alle funn gjort i analysen, inkludert de egenskapene med 1-2 forekomster

INTEGRATOR				
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	Privat sektor	Antall
Felles	Ledererfaring	1	Ledererfaring	2
	Motivator	2	Motivator	5
	Gode kommunikasjonsevner	10	Gode kommunikasjonsevner	7
	Gode samarbeidsevner	15	Gode samarbeidsevner	9
	Relasjonsskapende	6	Relasjonsskapende	6
	Positiv	2	Positiv	3
	Lagspiller	2	Lagspiller	4
	Trygg	1	Trygg	1
	Godt humør	2	Godt humør	1
	Tillitsskapende	3	Tillitsskapende	3
	Inkluderende	2	Inkluderende	1
	Utadvendt	2	Utadvendt	1
			Erfaring med bygging av team	6
	Unike	Erfaring fra veiledning og motivasjonsarbeid	1	Lyttende
Fordel med erfarig fra å videreutvikle kunde- og leverandørrelasjoner		1	Utvikler og inspirerer	2
Plettfri vandel og kunne sikkerhetsærklres / autoriseres til nivå Hemmelig		1	Sosial	1
Liker utfordringer og er endringsvillig		4	Kremmerånd og lagånd	1
Står stødig i endring		2	Imøtekommende	2
Gi tilbakemeldinger		1	Evne til å få frem det beste hos selgere	1
Bidra til godt arbeidsmiljø		3		
Serviceinnstilt		3		
Empatisk		1		
God på nettverksbygging		2		
Delta aktivt i skolens utvikling		1		
Delta og engasjert i skolens indre liv og hverdag		1		
Se de ansatte		1		
Støtte		1		
ENTREPRENØR				
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	Privat sektor	Antall
Felles	Målbevisst	3	Målbevisst	4
	Løsningsfokustert	5	Løsningsfokustert	6

	Gjennomføringskraft	5	Gjennomføringskraft	9
	Nytenkende	3	Nytenkende	3
	Omstillingsvillig	5	Omstillingsvillig	1
Unike	Forståelse for samfunnets verditjenester nå og i fremtiden	1	Iverksetter	2
	Ser muligheter	5	Kreativ	3
	Står stødig i endringer	2	Drives av endringsprosesser	2
	Evne til å bygge fellesskapskultur	1	Jobber proaktivt	3
	Evne til å effektivisere og optimalisere	1	Innovativ	1
	Pågangsmot	1	Kremmerånd og lagånd	1
	Erfaring fra utviklingsarbeid nødvendig	1	Miljøskapende	1
	Utviklingsorientert	3	Evne til å gjennomføre endringer	3
	Fokus på langsiktig bygging av læringsmiljø	1	Offensiv	1
PRODUSENT				
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	Privat sektor	Antall
Felles	Strukturert	9	Strukturert	9
	Stor arbeidskapasitet	4	Stor arbeidskapasitet	5
	Tydelig	6	Tydelig	6
	Målbevisst	3	Målbevisst	4
	Løsningsfokusert	5	Løsningsfokusert	6
	Resultatbevisst	2	Resultatbevisst	7
	Initiativrik	5	Initiativrik	3
	Evner å ta beslutninger	4	Evner å ta beslutninger	2
	Gode lederegenskaper	1	Gode lederegenskaper	1
	God på beslutninger	4	God på beslutninger	2
	Engasjert	9	Engasjert	9
	Ambisiøs	1	Ambisiøs	3
Unike	Gode analytiske egenskaper	1	Lønnsomhet	3
	Forretningsorientert	1	Gå forann med godt eksempel	1
	God tallforståelse	1	Operativ	4
	God kjennskap til MS Office	1	Driftsorientert	3
	Lede tjenesten i tråd med kommunens verdier	1	Evner å balansere strategisk fokus med operativt engasjement	1
	Utøve ledelse i tråd med lederplattformen	1	Motivasjon til å oppnå gode resultater på egenhånd	3
	Systematisk	1	Selgende	4
	Prossessorientert	1	Driftig	2

	Evne til å effektivisere og optimalisere	1	Gir og tar ansvar	1
	Drivende	3	Verdiskaping	1
	Opptatt av effektive og gode arbeidsprosesser	1	Handlekraftig	2
	God til å lede prosesser	2	Sterk	2
	Delegere	1	Delegere	1
			Analytisk	2
			Liker nye utfordringer	1
ADMINISTRATOR				
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	Privat sektor	Antall
Felles	Økonomikompetanse	5	Økonomikompetanse	4
	IKT kunnskaper	5	IKT kunnskaper	3
	Erfaring med økonomi og personalledelse	4	Erfaring med økonomi og personalledelse	1
	Relevant erfaring fra tilsvarende stilling og erfaring med oppfølging av kontrakter	1	Relevant erfaring fra tilsvarende stilling og erfaring med oppfølging av kontrakter	1
	Synlig	2	Synlig	2
	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne	12	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne	12
	Tydelig	2	Tydelig	3
	Strategisk	6	Strategisk	1
	Strukturert	9	Strukturert	9
	Trygg	1	Trygg	1
Unike	Kjennskap til relevant lovverk	1	Kunnskapsrik	3
	Kunnskap om offentlig virksomhet	3	God kjennskap til logistikk og transportbransjen	1
	Gode analytiske egenskaper	1	God forretningsforståelse	8
	God tallforståelse	1	Gode datakunnskaper	2
	Liker å jobbe med kvantitative og kvalitative analyser	1	God bransjekunnskap	2
	Fordel med erfaring fra forskningsarbeid	1	Kunnskap om markedet du skal jobbe i	1
	Ønskelig med erfaring fra internasjonalt forsknings- og prosjektsamarbeid, forebygging og analyse av samfunnsprosesser i etterkant av krig/vold	1	Faglig sterk	1
	Grunnleggende forståelse for ansvarsområde	2	Utpreget analytisk	1

	Fordel med kunnskap om samspillet mellom næringsvirksomheter	1	Godt utviklet forretningsans	2
	Forståelse for politiske beslutningsprosesser	1	Helhetstenkende	2
	Gjerne erfaring fra kultursektoren	1	Robust karakter	3
	Dyktig	3	Jobber systematisk	3
	Evne til å prioritere	1	Reflektert atferd	1
	Presentasjonssterk	1	Kvalitet	1
	Ryddig	1	Tverrfaglig forståelse	1
	Samfunnsorientert	2	Kjennskap til lovverk og standarder	1
			Ansvarlig	1
RESTGRUPPE				
Forventninger	Offentlig sektor	Antall	Privat sektor	Antall
Felles	Erfaring med personalansvar	1	Erfaring med personalansvar	1
	Førerkort til personbil	2	Førerkort til personbil	2
	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne på norsk og engelsk	12	God skriftlig og muntlig fremstillingsevne på norsk og engelsk	12
	Lederutdanning	5	Lederutdanning	1
	Erfaring med kundeoppfølging og serviceleveranser	1	Erfaring med kundeoppfølging og serviceleveranser	1
	Selvstendig	5	Selvstendig	6
	Kundeorientert	2	Kundeorientert	2
	Erfaring fra lignende eller relevant bransje	3	Erfaring fra lignende eller relevant bransje	13
	Gode lederegenskaper	4	Gode lederegenskaper	3
	Fleksibel	3	Fleksibel	5
Personlig egnethet	7	Personlig egnethet	1	
Unike	Ledererfaring enten fra offentlig eller privat virksomhet	18	Ledererfaring	9
	God helhetlig tilnærning til kommersiell drift	1	Teknisk forståelse	1
	Gjerne erfaring med større industrikonsern	1	Identifiserer seg med bedriftens lederprinsipper	1
	Erfaring med forvaltning, drift og vedlikehold av bygg	2	Erfaring fra entreprenørbransjen er en fordel	1
	Evne til selvledelse	1	Lyst og evne til å drive med markedsarbeid	2
	Realkompetanse som leder	1	Salgsorientert	2

Erfaring fra offentlig forvaltning er en fordel Helhetstenkende Oppgaveorientert Brenner for det du driver med	1	Trenererfaring	1
	2	Spillererfaring	1
		Evne til å skape merverdi for kunden	1
	2	Har erfaring fra barne- og ungdomsarbeid og nettverksbygging	1
		Må identifisere seg med KFUK-KFUM sin formålsparagraf, kristne profil og visjon	1
		Bred kundeforståelse	1
		Legges vekt på at personen er skikket for stillingen	1
		Liker å arbeide operativt sammen med dyktige fagfolk og lede team	1
		Dyktig forandler	1
		Forståelse for at mennesker er viktigste kapital for å lykkes	1
		Erfaring fra tilbudsprosesser	1
		Brenner for bransjen	2

Vedlegg nr. 3 – Antall forventninger til lederroller per annonse

Sektor	Stilling nr	Tittel	Produsent	Administrator	Integrator	Entreprenør	Restgruppe
Offentlig	1	Avelingsleder introduksjonssenteret for flyktninger	4	5	4	0	2
Offentlig	2	Avdelingsleder distrikt Østerås	3	1	3	0	5
Offentlig	3	Leder i spennende fagmiljø	0	1	7	0	4
Offentlig	4	Pedagogisk leder	5	2	4	1	7
Offentlig	5	Rådmann	3	2	3	4	2
Offentlig	6	Leder arkivavdelingen	3	2	0	1	2
Offentlig	7	Enhetsleder / Rektor	3	2	2	2	4
Offentlig	8	Oppvekstsjeff	2	3	1	2	5
Offentlig	9	Seksjonsleder Renhold	0	3	0	0	7
Offentlig	10	Daglig leder - Havnesjef	2	1	4	2	5
Offentlig	11	Avdelingsleder Sørlandet Sjukehus	4	1	4	1	3
Offentlig	12	Faglig leder for bygning og anlegg Helgeland Museum	4	3	2	2	4
Offentlig	13	Avdelingsleder NAV	4	0	3	0	3
Offentlig	14	Leder kommersiell digitalisering Avinor	2	4	2	2	2
Offentlig	15	Senterleder ved senteret for fredsstudier	0	2	1	1	4
Offentlig	16	Kommunalsjef Helse, pleie og omsorg	5	3	6	1	4
Offentlig	17	Daglig leder IKT Agder IKS	8	2	8	1	4
Offentlig	18	Site Manager Politiets fellestjenester	6	3	3	1	8
Offentlig	19	Enhetsleder kultur og oppvekstsektoren	5	2	1	0	5
Offentlig	20	Kommunalsjef med oppfølgingsansvar for oppvekst	12	4	7	3	3
Privat	1	Daglig leder Byggern Forus	5	2	3	0	1
Privat	2	Daglig leder Aakerholt, Steen & Lund	6	3	1	1	5
Privat	3	Leder Nettforvalter / Nettsjef	5	1	1	2	2
Privat	4	Regionleder Frelsesarmeen	3	1	2	2	4
Privat	5	Avdelingsjef Caverion Bergen	10	1	6	1	2
Privat	6	HR-sjef med sans for godt samspill	2	2	4	0	0
Privat	7	Kinosjef	8	2	3	1	5
Privat	8	Daglig leder Ål Utvikling	2	1	2	1	5
Privat	9	Pedagogisk leder	11	3	5	4	5
Privat	10	Vice President Technonigy Umoe Mandal	3	0	3	2	6
Privat	11	Leder Kirkens Sosialtjenest	2	3	1	0	2
Privat	12	Leder med interesse for logistikk Posten	6	3	1	2	4
Privat	13	Avdelingsleder Caverion Sogndal	11	2	8	2	3
Privat	14	Leder for KBK utvikling	2	1	1	0	3
Privat	15	Daglig leder / fagansvarlig Bryn	1	1	3	2	3
Privat	16	Seksjonsleder for avdeling areal og eiendomsjus	4	1	2	0	4
Privat	17	Daglig leder KFUK-KFUM Sogn og Fjordane	1	0	1	1	4
Privat	18	Daglig leder Proven Bil AS	6	3	2	1	3
Privat	19	Gruppeleder Analyse og utvikling Asplan Viak AS	5	1	2	0	5
Privat	20	Butikksjef VIC	7	4	4	0	2

