

Utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor

En kartlegging av kommunale ledere i Sør-Trøndelag sine vurderinger opp mot nyere lederteori (Hovedrapport)

Ole Meier Kjerkol (prosjektleder)
Harald Ness
Kjell Åge Gotvassli
Liv Karin Salthammer Kolaas



Høgskolen i Nord-Trøndelag
Rapport nr 20

Steinkjer 2004



Utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor

En kartlegging av kommunale ledere
i Sør-Trøndelag sine vurderinger opp
mot nyere lederteori
(Hovedrapport)

Ole Meier Kjerkol (prosjektleder)
Harald Ness
Kjell Åge Gotvassli
Liv Karin Salthammer Kolaas



Høgskolen i Nord-Trøndelag
Rapport nr 20
Fellesadministrasjon
ISBN 82-7456-364-6
ISSN 1502-8186
Steinkjer 2004

Innhold

Sammendrag	6
1. Forskningsoppdraget	10
1.1. Bakgrunnen for og framdriften av prosjektet	10
1.2. Hovedmål og delmål for evalueringen:	11
1.3. Avlede del-problemstillinger:	11
2. Teori. Ideer om ledelse og organisasjon	13
2.1. Innledning	13
2.2. Importen fra USA etter 2. verdenskrig	13
2.3. Fra administrasjon og forvaltning til utvikling og ledelse av endring kunnskapsprosesser.	15
2.4. ”Pedagogisk ledelse” og ”administrasjon”	16
2.5. Ledelse som relasjon og prosess.	16
2.6. Fotballspillet som metafor for å forstå teambygging og samarbeid.	17
2.6.1. Figur 2.	17
2.7. Egenskapsforklaring kontra relasjonell forklaring	17
2.8. Om trening og øvelse-flytsonemodellen.	18
2.9. Trener	19
2.10. Trainees	20
2.11. Veiledning og mentorskap.	21
2.12. Coaching	21
2.12.1. Forutsetninger	21
2.13. Kjennetegn på ”Moderne arbeidskraft”	23
3. Metode	25
3.1. Valg av metode - begrunnelse for en kvalitativ tilnærming	25
3.2. Utvalget av respondenter og gjennomføring av de kvalitative intervjuene.	26
3.3. Dataanalysen.	27
3.4. Kategorisering	28
4. Empiri	29
4.1. Refleksjoner fra kommunale ledere over de viktigste utfordringer i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor	29
4.1.1. Rekruttering og utvelgelse	29
4.1.2. Utvikling av lederkandidater	30
4.2. Ledernes beskriver av rutiner i sin kommune for oppfølging av ledere, former for tilrettelegging av lederpraksis og former for veiledning nyttes.	31
4.3. Kjennskap som kommunale ledere har til ”Trainee”-begrepet / hva de legger i det.	33
4.4. Kjennskap som kommunale ledere har til ”Mentor”-begrepet / hva de legger i det.	33
4.5. Kjennskap til prosjektet fra ”Lærer til rektor”, og (eventuelt) hvilke oppfatninger de har av denne formen for lederrekruttering og lederutvikling?	34
4.6. Kjennskap til KS sine ulike programmer (bl.a. JAZZ-Endringsledelse, B- LINK- kommuneledelse i fokus, Mellomleder - programmet og Topplederprogrammet)	36

4.7.	Oppfatninger om paradigmeskiftet ("Kommunetradisjonen - "Moderne arbeidskraft") og vurderinger av konsekvenser for kommunale strategier i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling	37
4.8.	Vurderinger av samspillet mellom kommunene og høgskolene. Vurderinger av effektene av prosjektet "Fra lærer til rektor", og overføringsverdien dette rekrutterings - programmet kan ha til andre områder innen kommunal sektor.....	39
5.	Drøfting	42
5.1.	Refleksjoner fra kommunale ledere over de viktigste utfordringer i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor.....	42
5.1.1.	Ledernes beskriver av rutiner i sin kommune for oppfølging av ledere, former for tilrettelegging av lederpraksis og former for veiledning som nyttes?.....	42
5.1.2.	Kjennskap som kommunale ledere har til "Trainee"-begrepet / hva de legger i det.	43
5.1.3.	Kjennskap som kommunale ledere har til "Mentor"-begrepet / hva de legger i det.	43
5.1.4.	Kjennskap til prosjektet fra "Lærer til rektor", og (eventuelt) oppfatninger de har av denne formen for lederrekruttering og lederutvikling	43
5.1.5.	Kjennskap til de ulike KS-programmene (bl annet JAZZ-Endringsledelse, B-LINK-kommuneledelse i fokus, Mellomleder - programmet og Topplederprogrammet).	45
5.1.6.	Oppfatninger om paradigmeskiftet ("Kommunetradisjonen - "Moderne arbeidskraft") og vurderinger av konsekvenser for kommunale strategier i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling	45
5.1.7.	Vurderinger av samspillet mellom kommunene og høgskolene. Vurderinger av effektene av prosjektet "Fra lærer til rektor", og overføringsverdien dette rekrutterings - programmet kan ha til andre områder innen kommunal sektor.	46
5.2.	Drøfting i forhold til "Utvikle en modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor" (hovedmålet - se punkt 2.2)	47
5.2.1.	Ingen av teoriene innen området: Hvilke erfaringer og utviklingstrekk kan skisseres som grunnlag for å skissere en modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor?.....	47
5.2.2.	Vurderinger og drøftinger ut fra kartleggingen-hva sier "brukerne"?	48
5.2.3.	Skissering av "modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor."	48
6.	Oppsummering og konsentrert konklusjon.	52

Forord

Bakgrunn for forskningsrapporten

Ultimo juni 2001 ble undertegnet kontrakt mellom Midtre Gauldal kommune (KS i Sør - Trøndelag, heretter kalt Oppdragsgiver) og HiNT (Høgskolen i Nord-Trøndelag, heretter kalt Oppdragstaker). Oppdragstaker ble satt til å gjennomføre prosjektet: ”Utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor”.

Kontrakten ble signert av Rådmann Per Steien i Midtre Gauldal kommune for oppdragsgiver og av prorektor Tale Margrethe Guldal for HiNT som oppdragstaker ultimo juni 2001. Prosjektet ble utformet på grunnlag av en prosjektbeskrivelse fra kommunene/fylkeskommunene datert 20.12.00 og en prosjektskisse fra oppdragstaker datert 15.05.01.

Fagansvarlig i kommunene: Rådmann Per Steien i Midtre Gauldal
Kontaktperson i KS: Sekretariatsleder Ole Gunnar Kjøsnes

Disse to har fungert som styringsgruppe for prosjektet sammen med prosjektleder fra HiNT.

I kontrakten er slik referansegruppe for prosjektet oppnevnt:

1. Rådmann Per Steien Midtre Gauldal kommune
2. Utdanningsdirektør i Sør Trøndelag Ola Moe
3. Førstekonsulent Ivar Hjelsvold, Statens Utdanningskontor i Sør Trøndelag.

Prosjektet ble utformet på grunnlag av en prosjektbeskrivelse fra kommunene/fylkeskommunene datert 20.12.00 og en prosjektskisse fra oppdragstaker datert 15.05.01. Grunnet innføring av moms på forskning i løpet av prosjektperioden ble denne prosjektskissen revidert 01.05.03.

Prosjektmidlene ble av nedsatt styringsgruppe valgt delt i et hovedprosjekt og et del - prosjekt. Del - prosjektet er benevnt: intern vurdering av studieopplegget for 10 vekttall skoleledelse ”fra lærer til rektor”.

Denne del - rapporten er trykket opp som en selvstendig forskningsrapport. Den er i hovedsak utarbeidet av HiST etter bestilling fra HiNT. Prosjektleder har redigert rapporten og laget sammendrag i tråd med bestemmelsene i kontrakten.

Denne rapporten omhandler hovedprosjektet.

Framdrift av prosjektet og fordeling av forskningsmidler til hovedprosjektet og del prosjektet.

I følge inngått kontrakt skulle forskningsrapportene være ferdigstilt ultimo 2002. Av ulike grunner har ferdigstillelsen blitt et drøyt år forsinket.

Våren 2001 gikk med til drøftinger og avklaringer av omfanget av del - rapporten og hovedrapporten. Prosjektet hadde utgangspunkt i prosjektet ”Fra lærer til rektor”.

Drøftingene i styrings- og referansegruppen gikk på fordelingen av midler til de to prosjektene.

I de første utkastene til prosjektbeskrivelse ble det operert med kr 300.000 til den interne evalueringen og kr 200.000 til hovedrapporten. Som framgår prosjektbeskrivelsen (datert 15.05.01) endte drøftingene opp med at hovedprosjektet skulle planlegges innefor en økonomisk ramme på kr 300.000 og med 200.000 til del - prosjektet. Involvering av prosjektmedarbeidere ble foretatt etter slik ramme.

Midt i prosjektperioden kom så nye momsbestemmelser. Oppdragsgiver stoppet prosjektet med visning til at budsjettene for de to forskningsrapportene måtte omarbeides. Dette ble effektivert av prosjektleder, men grunnet en inkurie medførte dette at hovedprosjektet ble utsatt nesten et helt år.

Momsbestemmelsene medførte videre at nye avtaler måtte inngås med prosjektmedarbeiderne. Del - prosjektet fra HiST var gjennomført innen en økonomisk ramme på kr 200.000, i tillegg kom moms. Således endte fordelingen av den økonomiske rammen til prosjektet med at ca 50 % ble nyttet til underlagsrapporten og ca 50 % til hovedrapporten.

Prosjektmedarbeiderne Dr. PH . Harald Ness og Associate Professor Kjell Åge Gotvassli har utarbeidet hoveddelen av teorikapitlet i rapporten og Liv Karin Salthammer Kolaas har bistått under datainnsamlingen og med å skrive empirikapitlet.

Prosjektleder har skrevet de øvrige delene og redigert rapporten, og utarbeidet et sammendrag av rapporten som viser de viktigste resultatene fra prosjektet.

Sammendraget er utarbeidet som transparenter og utformet slik at det skal kunne leses uten spesielle faglige forutsetninger og med fokus på hovedresultater (jamfør andre og femte kulepunkt i punkt 2 i kontrakten; Dokumentasjon).

Stjørdal 05.02.04

Ole Meier Kjerkol
prosjektleder

Sammendrag

Bakgrunnen for prosjektet

Ultimo juni 2001 engasjerte KS i Sør-Trøndelag (på vegne av KS Forskning) Høgskolen i Nord-Trøndelag til å gjennomføre prosjektet: ”utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor”.

Prosjektet hadde som utgangspunkt prosjektet ”Fra lærer til rektor” (se egen forsknings - rapport).

Prosjektets mål og problemstillinger

Prosjektets hovedmål: Utvikle en modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor med utgangspunkt i erfaringene fra rekrutteringsprosjektet ”Fra lærer til rektor”.

Rapporten beskriver og vurderer:

1. Nyere teorier om lederutvikling i kommunal sektor
2. Kommunens utfordringer i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling av lederkandidater.
3. Kommunens oppfølging av kandidater underveis, herunder tilrettelegging av praksis, veiledning.
4. Samspillet mellom kommunene og høgskolen i forbindelse med planlegging av undervisningsoppdraget og gjennomføringen av programmet.
5. Modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor.

I alt er 28 toppledere i 8 Sørtrønderske kommuner intervjuet i forhold til målene og problemstillingene over.

Rapportens konklusjoner

1 Nyere teorier om lederutvikling i kommunal sektor

Ideer om ledelse og organisasjon relatert til offentlig sektor er beskrevet i rapportens kapittel 2.

2 Kommunens utfordringer i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling av lederkandidater.

Respondentenes vurderinger av hva som er viktige egenskaper hos kommunale ledere: Faglige og personlige egenskaper, faglig kompetanse, sosial kompetanse og kompetanse på relasjon mellom mennesker.

Kommunale ledere i Sør Trøndelag etterlyser en offentlig politikk for selve rekrutterings - prosessen. De viser til ønskeligheten av å rekruttere mer målrettet for å påvirke / utvikle

”kommunekulturen”, 1/3 av respondentene gir uttrykk for at rekrutteringen må ha utvikling og modernisering av kommunal sektor som mål.

Det uttrykkes ønske om dreining fra styring til utvikling, og til ledelse som relasjon og prosess.

Kommunale ledere i Sør Trøndelag har tatt inn over seg nyere trender innen ledelsesfaget, svarene viser også påvirkning fra profilerte lokale aktører (Nils Arne Eggen) og betydningen av teamarbeid og teambygging.

Prosjektet ”Fra lærer til rektor” har ikke i særlig grad påvirket rekrutteringen til ledere innen utdanningsområdet, men det finnes eksempler på at dette har skjedd.

3 Kommunens oppfølging av kandidater underveis, herunder tilrettelegging av praksis, veiledning.

Det dokumenteres forskjeller i strategiene / ideologier mellom store og små kommunene. Små kommuner nytter - mer og mindre systematisk - de virkemidler som i rapporten omtales som mentor / veiledning / coaching. Det gjør også de større kommunene, men da gjennom bruk av nyere styringsverktøy som Balansert målstyring og lederavtaler.

Metodene for å utvikle ledere varierer fra regelmessige, uformelle muntlige tilbakemeldinger til bruk av nyere styrings- og ledelsesverktøy.

Medarbeidersamtaler (MAS) nyttes i mange kommuner, men det registreres ulike erfaringer. Overraskende mange kommuner har - eller synes å være i ferd med å - avvikle bruken av denne metoden. Stadig flere tenker i forhold til ”trener”-, ”veiledning” og ”mentor” variantene for å utvikle kommunale ledere, men modeller synes foreløpig ikke å være tatt i bruk på en systematisk måte.

Det er ingen stor interesse for å ta i bruk ”Trainee”-konseptet i offentlig sektor.

Kommunene har en rimelig profesjonell praksis i forbindelse med selve rekrutterings - prosessen. Kartleggingen viser imidlertid at det kan være behov for repetisjon av KS, utdanningsinstitusjonenes og andre aktører sine tilbud om kompetansetilførsel innen disse områdene.

4 Samspillet mellom kommunene og høgsolen i forbindelse med planlegging av undervisningsoppgavet og gjennomføringen av programmet.

Høgskolesektoren evalueres til å bare i liten grad ha evnet å bistå kommune - sektoren med kompetansetilførsel på de områdene som denne rapporten tar opp.

Det finnes eksempler på gode relasjoner, men kartleggingen gir klare føringer til høgskolen om å

- skreddersy sine produkter mer
- vektlegge praksis mer i sine studietilbud
- kommunisere bedre om sine tilbud og utvikle nettbaserte tilbud

Den interne evalueringen av prosjektet ”Fra lærer til rektor” fra deltakerne er god (se underlagsrapport), men tilbakemeldingen fra topplederne i de 8 kommunene er blandet.

5 Modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor.

Rapporten har hovedfokus på *utvikling* av kommunale lederkandidater. De kommunale lederne som er intervjuet har imidlertid også tilkjennegitt vurderinger av *utvelgelse* av kommunale lederkandidater.

6 Utvelgelse av kommunale lederkandidater.

Den kommunale praksis som her beskrives kan vurderes som rimelig profesjonell og tidsmessig. Som vist til i 3.3. ovenfor kan en oppdatering av rekrutteringens ABC likevel være aktuell.

7 Modell for utvikling av lederkandidater i kommunal sektor.

Modellen som best synes å ivareta kommunal sektors behov for utvikling av kommunale leder i årene framover er *coaching* (og mentorskap og veiledning). Vurderingene fra toppledere i kommunene i Sør-Trøndelag leder fram mot denne konklusjonen. Konklusjonen er også fundert i en analyse av trendene innen ledelses- og organisasjonsfaget i Norge de siste 25 år. Spesiell vekt er her lagt på utviklingen innen kommunal sektor.

Coaching-det teoretiske fundamentet:

Coaching er i rapporten (kapittel 2) oversatt med uttrykkene veiledning og trening, begrepet er i dag en samlebetegnelse for ledelse - aktivitet som legger til rette for og forsterker en teambasert arbeidsform.

De grunnleggende trekkene ved en coaching - prosess består primært av å utfordre hver enkelt på vedkommendes sterke sider, bare slik kan en gi positive opplevelser, og sannsynligheten for mestring og motivasjon for videre utvikling vil være stor. Et annet moment er at coaching handler om å veilede aktivt i her-og-nå situasjonen. Coaching er ikke noe en snakker om i et månedelig møte, det skjer i øyeblikket-i praksisfeltet. Dette peker hen imot lederstilen "Management by walking around" og ikke "Management by mailing around" (Kjerkol 2000).

For at coaching skal bli vellykket gjelder en del viktige forutsetninger:

- Virksomhetsforståelse. En må ha oversikt over rammevilkår, sentrale verdiskapende prosesser og bedriftens historie og kultur.
- Kunnskap om seg selv og aksept av sin egen rolle. Ingen er supermennesker, heller ikke en coach. Ydmykhet og evne til å dra veksler på andres kompetanse blir derfor viktig.
- Kunnskap om medarbeiderne. En god coach må selvsagt ha gode kunnskaper om medarbeidernes ferdigheter og kompetanse. Dette er viktig for at teamets samlede ressurser skal kunne anvendes optimalt. Denne kunnskapen gjør det mulig å spille på de sterke sidene hos hver enkelt.
- Inviterende atferd. Det betyr å være åpen, lyttende, vise interesse og bruke tid på hver enkelt medarbeider.
- Mot og ærlighet. Siden coaching foregår her-og-nå vil en ofte stå over mange vanskelige situasjoner som må avklares i øyeblikket. En kan ikke gjemme seg unna eller utsette tilbakemeldingen.

- Evne til å skape gjensidig tillit. En må ta sine medarbeidere på alvor og være opptatt av både deres svake og sterke sider. Tillit er ikke noe du har, men som du opparbeider over tid ved at andre gir deg denne tilliten.

Coachens oppgave under handling er å veilede og være tilgjengelig ved behov. Oppfølging sies å være opp til halvparten av coaching rollen. Det handler her ikke om gammeldags kontroll, men å fokusere på de prosesser og resultater som teamet er blitt enige om og oppnå.

Coaching av den enkelte medarbeider

Grunnlaget for utvikling av en relasjon er trygghet og tillit. En av coachens viktigste oppgaver er å hjelpe medarbeideren til å formulere sine personlige mål i arbeidssituasjonen. Deretter etableres arbeidsmessige mål som er avledet av de personlige målene. Det kan være mål for personlig utvikling, mål for konkrete arbeidsoppgaver, mål for relasjoner til andre, osv. (her ser vi tydelig likhetstrekk med MAS, men forskjellen ved coaching er at veiledningen er spontan, her og nå-orientert).

Av andre viktige poenger i en slik individuell coaching kan vi nevne:

- medarbeideren må få trening på flere arenaer, andre deler enn akkurat det han/hun mestrer 100 %
- tilbakemeldingene må være systematiske, direkte og presise
- en viktig oppgave er å speide etter nye ferdigheter hos medarbeideren
- den enkelte medarbeider må også etter hvert trenes til å lære av egne feil og suksesser
- coachen må fremstå med trygghet og innlevelsesevne og ikke minst gi medarbeideren energi til å arbeide videre med sin egen utvikling

Coaching av hele teamet

Mye av det som vi skrev om individuell coaching vil også gjelde coaching av hele teamet. Teamets medlemmer må være enige om at de handlinger som besluttes, er de viktigste og riktigste. Teamet må settes i stand til å prioritere og ”spisse” sine handlinger. Det vil si evnen til å få frem det viktigste og at lista er lagt høyt nok, slik at oppgaven blir utfordrende og dermed attraktiv. Neste steg blir da å se til at handling skjer og at arbeidet følges opp systematisk av coachen.

Coaching betyr derfor ikke å overta oppgaven, men følge opp og gi tilbakemeldinger underveis i prosessen, slik at teamet er trygg på at de er på rett vei. En annen viktig oppgave ved coaching av team er å utvikle felles spilleregler for teamet og følge opp at disse blir fulgt. Coachen må her være villig til å ta i bruk både ”gule og røde kort”.

Modellen som skisseres med mer informasjon, kunnskap og systematisk bruk av coaching (og mentorskap og veiledning) er begrunnet ut fra nyere forskning innen organisasjons- og ledelsesfaget. Modellen er imidlertid også svaret ut fra det registrert behov som fremkommer i kartleggingsdelen av prosjektet.

1. Forskningsoppdraget

1.1. Bakgrunnen for og framdriften av prosjektet

Utgangspunktet for forskningsprosjektet (bestillingen) finnes i Anbudsgrunnlaget fra KS i Sør-Trøndelag i innbydelse dater 20.12.00. KS sin bevilgning til et UoD-prosjekt hadde som hovedmålsetting å

Utvikle en modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor med utgangspunkt i erfaringene fra rekrutteringsprosjektet "Fra lærer til rektor".

I bestillingen ble framhevet at UoD-prosjektet skulle innholde en evaluering av det eksisterende prosjekt som et lederutviklingsprogram for den kommunale skolesektoren..

Denne del av bestillingen er i hovedsak forsøkt effektivert gjennom del - rapport Del I og Del II: Intern evaluering av studieopplegget for 10 vektalls skoleledelse "Fra lærer til rektor" 2000-2002. Denne del - rapportens konklusjoner tilstreber å svar på denne delen av bestillingen. Del - problemstillingene 3.5 og 3.8 i denne rapporten gir også svar på denne bestillingen.

Prosjekter skulle videre beskrive og vurdere:

1. Kommunens arbeid med utvelgelse av kandidater (del - problemstilling 3.1 i denne rapporten).
2. Kommunens oppfølging av kandidater underveis, herunder tilrettelegging av praksis, veiledning (del-problemstillingene 3.1 og 3.2)
3. Samspillet mellom kommunene og høgskolen i forbindelse med planlegging av undervisningsoppdraget og gjennomføringen av programmet (se del - rapport I og del-problemstilling 3.8 i denne rapporten).

I løpet av prosjektperioden har Oppdragsgiver videreutviklet hovedmålsettingen og spilt inn ønskelighet av å få kartlagt kommunenes erfaringer med "Trainee", "Coching" og erfaringene med KS sine ulike lederutdannings- og lederutviklingsprogram.

Disse målene fra oppdragsgiver er forsøkt ivaretatt gjennom del-problemstillingene 3.3, 3.4 og 3.6 i denne rapporten.

Hovedmålsettingen i den opprinnelige bestilling og de tre tilleggspunktene over samt relatering av rapporten til en annen UoD-rapport ("Kjennetegn på moderne arbeidskraft") er forsøkt ivaretatt gjennom konklusjonene i punk 5.7 i rapporten.

I løpet av prosjektperioden er rapporten etter innspill fra bestiller gitt denne tittel: "Utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor".

Prosjektet ble vinklet opp mot kjennetegn ved "Moderne" arbeidskraft og de utfordringer kommunal sektor står overfor i forhold til kontinuitet i kommunale lederstillinger. Intern - evalueringen av prosjektet "Fra lærer til rektor" er nyttet som bakgrunnsmateriale som et eksempel på et rekrutteringsprogram.

1.2. Hovedmål og delmål for evalueringen:

Hovedmål:

Utvikle en modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor med utgangspunkt i erfaringer fra rekrutteringsprosjektet "Fra lærer til rektor".

Delmål: 1.

- 1.2.1 Kartlegge, beskrive og analysere kommunenes arbeid med utvelgelse av kandidater / rekruttering av ledere
- 1.2.2 Kartlegge, beskrive og analysere kommunenes oppfølging av kandidater underveis, herunder tilrettelegging av praksis, veiledning
- 1.2.3 Kartlegge, beskrive og analysere samspillet mellom kommunene og høgsolen i forbindelse med planlegging av undervisningsopplegget og gjennomføring av programmet.
- 1.2.4 Vurdere overføringsverdien av denne typen rekrutteringsprogram til andre områder innen kommunal sektor og gi anbefalinger mht. videreføring og eventuell utvidelse av programmet.
- 1.2.5 Kartlegge spesielle utfordringer med lederutvikling i forhold til kjennetegn ved "moderne" arbeidskraft.

1.3. Avledede del-problemstillinger:

- 1.3.1 Hvilke tanker og refleksjoner har kommunale ledere om de viktigste utfordringer i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor?
- 1.3.2 Hvilke rutiner beskriver ledere i sin kommune for oppfølging av ledere, hvilke former for tilrettelegging av lederpraksis og hvilke former for veiledning nyttes?
- 1.3.3 Hvilket kjennskap har kommunale ledere til "Trainee"-begrepet / eventuelt hva legger de i det?
- 1.3.4 Hvilket kjennskap har kommunale ledere til "Mentor"-begrepet / eventuelt hva legger de i det?
- 1.3.5 Hva vet kommunale ledere i Sør Trøndelag som hadde studenter som deltakere på prosjektet fra "Lærer til rektor" om prosjektet, og (eventuelt) hvilke oppfatninger har de av denne formen for lederrekruttering og lederutvikling?
- 1.3.6 KS Forskning har flere modeller for lederutdanning og lederutvikling (bla. JAZZ-Endringsledelse, B- LINK-kommuneledelse i fokus, Mellomleder - programmet og Topplederprogrammet). Hvilket kjennskap har de kommunale lederne til disse ulike programmene?
- 1.3.7 KS Forskning har fått utarbeidet flere forskningsrapporter som berører utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor. Et av disse prosjektene søker å belyse de utfordringene kommunal sektor står overfor i forhold til kjennetegn ved "moderne arbeidskraft". Denne UoD - rapporten viser et mulig paradigmeskifte blant arbeidssøkende.
Hvilke tanker og oppfatninger har kommunale ledere i forhold til de beskrevne kjennetegnene på "Moderne arbeidskraft"? Hvilke oppfatninger har de i forhold til om dette paradigmeskiftet vil kunne få konsekvenser for kommunale strategier i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling i kommunal sektor?
- 1.3.8 Hvilke oppfatninger har kommunale ledere om samspillet mellom kommunene og

høgskolene i tilknytning til lederutdanning og lederutvikling? Om lederne kjenner prosjektet "Fra lærer til rektor", hvilke overføringsverdi mener de dette rekrutterings - programmet kan ha til andre områder innen kommunal sektor?

Teorikapitlet i rapporten er utformet som et faglig bakteppe for å kunne besvare hovedmålet eller hovedproblemstillingen for prosjektet: *Utvikle en modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor.*

Metode- og empiri kapitlet er innrettet mot besvarelsen av del-målsettingene og del-problemstillingene.

2. Teori. Ideer om ledelse og organisasjon.

2.1. Innledning.

I løpet av de siste 25 årene har norske kommuner bygd opp omfattende byråkratiske organisasjonsstrukturer. Denne utviklingen har neppe skjedd tilfeldig, men det vil være feil å si at det hele tiden har vært gjennomreflekterte konsepter som har ligget til grunn fra starten av, og som har ført frem til dagens situasjon. Gjennomføring av strukturelle endringer skjer mer eller mindre alltid innenfor visse rammer som reduserer eller fremmer de intensjoner endringen har som formål å ivareta. Aktørene i organisasjonen kan ha ulike interesser knyttet til endringsprogrammer, og gjennom forhandlinger og kamp om ressurser kan endringens intensjoner lett forandres. Det er heller ikke alltid at aktørene som står midt oppe i slike prosesser tar seg tid til å skue tilbake for eventuelt å ta lærdom av historien. Når forandringens vind nå blåser over kommune - Norge kan det være verdt å gjøre en liten loop for å samle noen historiske tråder.

2.2. Importen fra USA etter 2. verdenskrig.

Hvis vi går tilbake til Marshallhjelpen og Norsk Produktivitetsinstitutt i 1950-årene fikk norsk næringsliv overført det *praksisbaserte management - konseptet* som amerikansk industri, og særlig Ford og General Motors (GM) hadde utviklet helt fra begynnelsen av forrige århundre. Disse logikkene ble først importert inn i norsk mekanisk og teknisk industri. Akers Mekaniske Verksteder transformerte sin skipsbygging fra ”engelske” produksjonslogikker til det ”amerikanske” produksjonslogikker fra ca. 1958-1969. Mens det engelske produksjonsidealet representerte en industriell tilpasning av gamle håndverkstradisjoner, var det amerikanske idealet først og fremst basert på masseproduksjonslogikker som først og fremst innbefattet samleband og standarder (Andreassen, 1986; Ness, 2003). Etter at oljen ble funnet i på lille julaften i 1969 startet det norske oljeeventyret. De samme ideene som ble importert tidlig på 50-tallet, ble nå ”reimportert” og videreutviklet i forbindelse med skipsbyggingsindustriens transformasjon av sin produktportefølje fra store kjølskip, svære dieselmotorer og utrustning til offshoreinstallasjoner.

GMs masseproduksjonslogikker i en revidert form-Kennings *Praxes* - og andre ideer fra den amerikanske managementtradisjon ble utbredt gjennom et aktør - nettverk som ble kalt President Meeting (Schjander, 1987). Blant disse ideene finner vi også ideen om den *multidivisjonaliserte organisasjonsformen*, dvs. en organisasjonsmodell som er en videreutvikling av den militære linjestabsmodellen som GMs Alfred P. Sloan angivelig konstruerte da GM omstrukturerte sin produksjon rundt 1925 (Sloan, 1990; Freeland, 2001). Ledende amerikanske økonomer, bl.a. Williamson, (1985) har beskrevet denne organisasjonsformen som den viktigste årsaken til kapitalismens suksess. Men ikke bare produksjonsbedrifter i Norge har bygd opp sin organisasjon med utgangspunkt i disse logikkene. Gjennom flere store reformer i offentlig sektor på 1980-tallet ble disse organisasjonslogikkene forsøkt tilpasset til offentlige tjenesteyting. Både hovedutvalgsmodellen og målstyringskonseptet kan betraktes som tilpasninger av de logikkene som Marshallprogrammet v. GM ”eksporterte” til Norge etter 2. verdenskrig.

Fra midten av 1980-tallet ble de amerikanske logikkene utsatt for et stadig økende press fra japansk industri. Etter hvert som det gikk opp for amerikansk bilindustri at japanske biler overgikk samtlige amerikanske og de fleste europeiske bilmerker mht. kvalitet, startet et kappløp for å hente inn dette forspranget. Det ble lansert radikale oppskrifter for å endre organisasjoner, hvor bruk av IKT ble definert som en *muliggjører* av flattere organisasjonsstrukturer og færre stabseksperter. Dette konseptet har først og fremst blitt kjent under benevnelsen *Business Process Reengineering* (BPR) (Hammer & Champy, 1993). Et BPR - prosjekt skal være innrettet mot å reorganisere verdiskapingsprosessene, redusere stabene og kundeorientere bedriften i alle ledd.

Tilpasningen av typiske markedslogikker til offentlig sektor startet først i England, hvor både M. Thatcher og J. Major konstruerte ”markedsmekanismer” som kunne brukes innenfor tjenesteytende virksomhet. Antakelsen om at konkurranseutsetting og out-sourcing skal bidra til å heve kvaliteten i tjenesteproduksjonen i offentlig sektor har etter hvert slått rot som tatt for gitt forutsetninger innenfor New Public Management (NPM).

Den grunnleggende antakelsen som tilhenger av NPM har forfektet, er at konkurranse forbedrer kvaliteten-uansett, og dessuten vil et system med anbud redusere kostnaden for kundene (dvs. samfunnet). I starten ble det sjelden stilt spørsmålsteget ved de eksisterende måter å organisere arbeidsprosessene på. Den hierarkiske strukturen ble tatt for gitt og ble sjelden utfordret. Dette til tross for at teamarbeid lenge har vært god latin på operatørnivå. Mot slutten av forrige århundre ble det gjennomført flere prosjekter i svenske skoler, hvor alternative organisasjonsstrukturer ble prøvd ut. *Skola 2000 Nu!* (Wallin, 2000) har etter hvert også tjent som modell for forsøk i norsk skole, hvor de grunnleggende ideene handler om å integrere pedagogikk, arbeidsorganisasjon og fysiske lokaliteter. En av ideene i denne boken bygger på Volvos forsøk med *delvis selvstyrte grupper*, fra 1970-tallet. Denne ideen ble opprinnelig hentet fra Norge og *Samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF*. Einar Thorsrud og Fred Emery publiserte i 1969 boken; *Mot en ny bedriftsorganisasjon*-som ble en inspirasjonskilde for mange forsøk i industrien i hele Skandinavia - men som i praksis viste seg å være for kostbar å gjennomføre. Ved Volvos anlegg i Kalmar ble det satset stort på å ta i bruk prinsippet om delvis selvstyrte grupper, men dette ble oppgitt fordi den økonomiske inntjeningen ble dårligere enn ved en tradisjonell organisering. Ideene fra Kalmar levde imidlertid videre, og har ved overgangen til nytt tusenår fått en renessanse innenfor skoleverket.

Etter hvert som ”hemmelighetene” bak japanernes suksess har blitt kjent, har *teamorganisering* fått ny vind i seilene også innenfor industrien. Toyotas såkalte ”*lean production*”, eller *slank produksjon* kan med noen få ord avgrensnes slik: Arbeidsorganisasjonen flates ut og struktureres som team. Teamene får et utvidet ansvar for kvalitet, intern og ekstern logistikk og økonomien innenfor tildelte rammer. Etter hvert som norsk industri transformeres i retning av ”det japanske produksjonsidealet” vil sannsynligvis også offentlig sektor bli møtt med mange nye utfordringer. Utfordringene består bla. i å tilføre de ”nye” organisasjonsformene logikker som gjør det mulig å utøve politisk påvirkning og kontroll innenfor en organisasjonsstruktur som i stor utstrekning må basere seg på delegasjon ned til det ytterste leddet i tjenesteproduksjonen. Disse endringene medfører utfordringer på det politiske plan, samtidig som den eksisterende organisasjonsforståelse og ledelsespraksis må tilpasses.

2.3. Fra administrasjon og forvaltning til utvikling og ledelse av endring kunnskapsprosesser.

Innenfor en klassisk linjestabsorganisasjonslogikk (militær logikk) tas det for gitt at ekspertise og kunnskap først og fremst er konsentrert til de øverste posisjonene, enten disse befinner seg i linja eller i stabene. Innenfor en mer moderne organisasjonsforståelse - uavhengig av om organisasjonen produserer varer eller tjenester - antas det at ekspertise og kunnskap finnes distribuert i organisasjonen. Denne erkjennelsen har åpnet opp for nye perspektiver på organisasjon og ledelse. Også her var japanske forfattere tidlig ute. Nonaka & Takeuchi (1995) beskrev i boken *The Knowledge-Creating Company* hvordan ledende japanske firma organiserer sine kunnskapsprosesser, hvor målet er å ”tappe” den erfaringsbaserte og såkalt *tause kunnskapen* som eksperter tilegner seg gjennom gjentatte erfaringer med et arbeid eller en oppgave, og gjøre denne kunnskapen tilgjengelig for andre, dvs. gjøre den om til *eksplisitt kunnskap*. Disse utfordringene har også ført til en redefinerings av vår forståelse av ledelse. Det er ikke mulig ”å tappe” en ansatt for vedkommendes tause kunnskap uten aktiv medvirkning fra den ansatte. Ledelse innenfor et slikt perspektiv handler først og fremst om påvirkning av de relasjonelle og prosessuelle aspektene, og i mindre grad opptatthet av beslutninger og styring. Dette handler selvsagt ikke om et *enten eller*. Det er først og fremst snakk om *et både og*.

De relasjonelle og prosessuelle aspektene ved vår forståelse av organisasjon og ledelse har imidlertid vært fokusert i begrenset grad i faglitteraturen. Det finnes derfor få ferdige modeller som anskueliggjør hvordan disse dimensjonene kan utvikles og taes i bruk innenfor de nye organisasjonskonseptene. I framstillingen nedenfor har vi derfor begrenset oss til noen få mulige innfallsporner til ledelsesspørsmålet innenfor ny organisering av tjenesteproduksjonen i kommunal sektor.

Ett vesentlig moment må nevnes avslutningsvis i dette avsnittet. Når et organisasjonskonsept byttes ut til fordel for et annet, skjer det ikke gjennom beslutninger. Beslutningene må til, men nye organisasjonslogikker må konstrueres samtidig som aktørene konstruerer nye identiteter, hvor nye logikker etter hvert blir del av et nytt handlingsrepertoar, og hvor språket samtidig utvikles slik at de nye programmene blir forstått og kan underbygges.

Tabellen nedenfor illustrerer hvordan *styring* kontra *utvikling* kan beskrives ved hjelp av språket.

	STYRING	UTVIKLING
Organisasjonsmodell	Hierarkisk	Organisk
Styringsform	Byråkratisk-administrativ	Prosessuell-didaktisk
Utviklingssyn	Utenfor og ovenfra	Innenfra og nedenfra
Tenkemåte	Lineær, enveis (mål-middel)	Sirkulær, relasjonell (hermenetisk)
Samtaleform	Snakker til (monologisk)	Snakker med (dialogisk)
Læringssyn	Kunnskapsformidling	Kunnskapskonstruksjon
Kunnskapssyn	Kunnskapsgjengivelse	Kunnskapssøkning
Orientert mot	Resultatkontroll	Vekst
Ledelsesfokus	Administrativ ledelse	Pedagogisk ledelse
Praksis	Lederstyrt	Samarbeidsstyrt
Kulturpreget	Fasitpreget, resultatorientert	Refleksjonspreget, prosessorientert

Kilde Fuglestad & Lillejord, 1997:26

Overgangen fra et *styringsparadigme* til et *relasjonsparadigme* vil nødvendigvis ta noe tid. Det må erfares og læres før de nye begrepene har fått et innhold som gir aktørene mening i det daglige, og det må utvikles logikker som fungerer i praktiske sammenhenger.

2.4. ”Pedagogisk ledelse” og ”administrasjon”

I følge Smyth (1989) kjennetegnes all ledelse ved to aspekter. Disse aspektene kaller han for hhv. ”managerial” og ”educative”. *Managerial ledelse* innebærer alle (programmerte) beslutninger og rutinemessige handlinger som forekommer i en organisasjon, og som bl.a. masseproduksjonens logikker er gjennomsyret av. Også offentlig sektor har vært kjent for å vektlegge det som her er kalt *managerial ledelse*. I et vanlig organisasjonsteoretisk språkbruk vil dette dreie seg om *styringsaspektet*. Dette temaet er det skrevet bindsterke verk om, og det vil derfor ikke bli utdypet her.

Educative ledelse har et annet fokus, nemlig å hjelpe aktørene i en organisasjon til å oppnå økt forståelse av sin egen atferd og de verdiene som ligger til grunn for denne atferden. Det handler om å etablere en reflekterende praksis, som kan gi økt innsikt både i organisasjonens og ens egen utøvende praksis. For å oppnå dette må det etableres lærings situasjoner som kan bygge opp tillit og gi rom for følelser og derigjennom bidra til å skape motivasjon. Formålet med *educative ledelse* er å få aktørene til å utvikle og omsette nye erfaringer til en bedre praksis, men veien går alltid om følelsedimensjonen fordi energien som trengs for å oppnå dette alltid vil være betinget av følelsenes logikk.

Smyth skiller i denne sammenheng også mellom det han kaller *pedagogiske* og *administrative* lederroller. De pedagogiske lederrollene handler først og fremst om å *inspirere, trene og veilede*, mens de administrative lederrollene omfatter *planlegging, koordinering og kontroll og strukturering av belønningssystemer*.

2.5. Ledelse som relasjon og prosess.

De pedagogiske lederrollene er først og fremst knyttet til ”de menneskelige sidene” ved ledelsesprosessen. Ledelse kan oppfattes som et samhandlingsforløp mellom ledere og ledede, hvor de lededes bidrag i prosessen innebærer at de ”tar ledelsen overfor andre ledede”. Mer presist formulert innebærer dette at de ledede ofte utøver lederroller både innenfor organisasjonen og i organisasjonens ”randsoner”. Innenfor tjenesteytende virksomhet innebærer dette at de som står brukerne nærmest må inn ta lederroller i de sammenhengene hvor tjenestene utøves, dvs overfor pasienter, klienter eller elever og ikke minst de pårørende. Og disse lederrollene er umulig å fylle uten at tjenesteyterens profesjonelle kompetanse og praktiske ferdigheter tas i betraktning.

Tjenesteytende aktører kan også være tillitsvalgte for lag og foreninger i kraft av sin profesjonelle bakgrunn. I slike sammenhenger kan de lededes utøvelse av lederroller være avgjørende for utfallet av komplekse saksforhold som den formelle ledelsen i organisasjonen må forholde seg til. Det eksisterer med andre ord komplekse og dynamiske spenninger mellom de administrative og edukative aspektene ved ledelsesoppgavene i kommunal sektor.

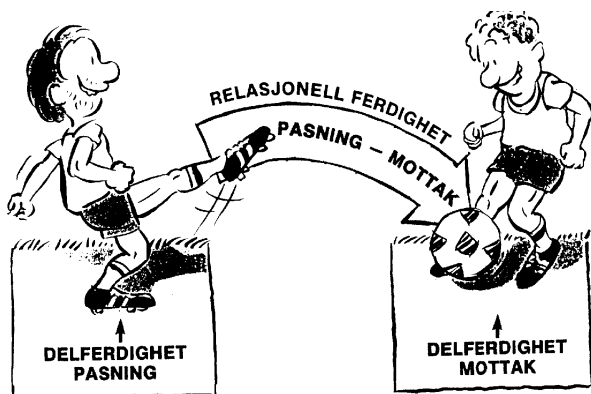
De endringene som kommunal sektor etter hvert går gjennom, vil gjøre det nødvendig med en dreining av fokus i retning av den *educative ledelse*, dvs. ledelse som relasjon og prosess.

Dette innebærer ikke at de administrative lederrollene kommer til å bli utvasket, men det vil være et mål å utvikle ledere som behersker og er inneforstått med de utfordringene som de relasjonelle og prosessuelle aspektene ved ledelse representerer.

2.6. Fotballspillet som metafor for å forstå teambygging og samarbeid.

I et lagspill som f.eks. fotball, kan det sies at alle ferdigheter som spillerne utøver er av relasjonell karakter. Definisjonen av *relasjonelle ferdigheter* er ferdigheter som to eller flere besitter sammen. Dette betyr ikke at *individuelle ferdigheter* utelukkes, det snakkes heller om individuelle ferdigheter som *delferdigheter* av de relasjonelle ferdighetene.

På fotballspråket vil dette handle om å være gode sammen. Det betyr at treneren med utgangspunkt i en vurdering av den enkeltes individuelle ferdigheter, må bruke denne refleksjonen som bakteppe når laget settes sammen til et system av *komplementære ferdigheter*-dvs. at et lag settes sammen med spillere som utfyller hverandre (Schou Andreassen & Wadel, 1991).



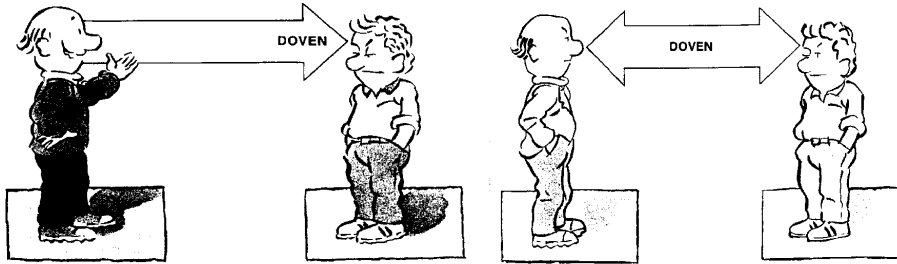
Kilde: Schou Andreassen og Wadel:1991

2.6.1. Figur 2.

Det har blitt sagt at et lag aldri kan bli sterkere enn det svakeste leddet. En omformulering av dette utsagnet som er mer i tråd med tenkningen som er presentert ovenfor vil være følgende: Et lag vil aldri være sterkere enn kvaliteten på de relasjonelle ferdighetene tilsier.

2.7. Egenskapsforklaring kontra relasjonell forklaring

Innenfor en relasjonell logikk vil egenskapsforklaringer ha en begrenset verdi. Det kan selvsagt ikke utelukkes at enkelte mennesker er late av natur, men sannsynligheten taler for at latskap også har en relasjonell side. Tilbake til spørsmålet om ledelse, vil dette handle om å inspirere, dvs. den første av Smyths pedagogiske lederroller



Kilde: Schou Andreassen og Wadel:1991

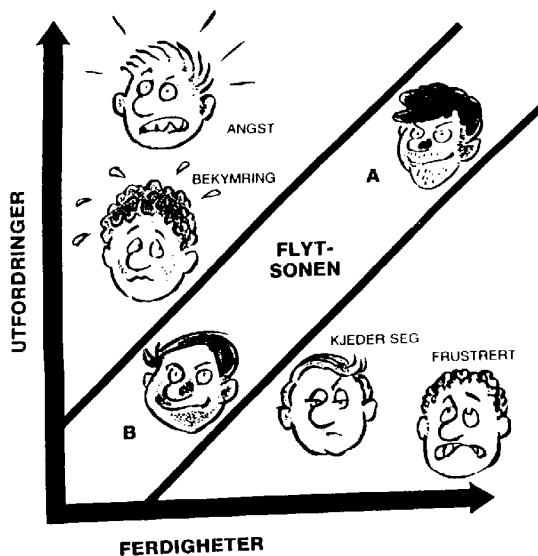
Figur 3. Noen er late av natur? ... Mens noen blir late i lag?

Heller ikke her er det snakk om et enten eller. De fleste av oss kan huske situasjoner hvor nettopp tilstedeværelsen og inspirasjonen fra andre mennesker har påvirket vår egen evne til inspirere. Og de fleste av oss kan også huske situasjoner hvor tilstedeværelsen av en spesiell person har virket stikk motsatt. Overført til team, betyr dette at team ikke kan settes sammen vilkårlig. Det beste utgangspunktet er selvsagt hvis teammedlemmene sammen inspirerer hverandre. Selv om dette kan virke idealistisk, vil bevisstheten om de relasjonelle aspektenes betydning for motivasjon og kreativitet i det minste kunne taes hensyn til *under ellers like vilkår*, dvs. når de komplementære dimensjonene er ivaretatt gjennom en rimelig komposisjon av individuelle delferdigheter og relasjonelle ferdigheter.

De samme aspektene vil også være aktuelle når vi senere i denne fremstillingen diskuterer *coaching* og *mentorskap* som metoder for å utvikle nye ledere.

2.8. Om trening og øvelse-flytsonemodellen.

Den ungarske pedagogen Csikszentmihalyi (1975) har i boken *Beyond Boredom and Anxiety* beskrevet en modell som illustrerer hvordan aktører som utsettes for krav og press om forandring kan forholde seg til disse kravene. Når aktørens ferdigheter er i balanse med utfordringene som han eller hun utsettes for, kan vi si at aktøren befinner seg i *flytsonen*. En aktør kan befinne seg i flytsonen på et lavt ferdighetsnivå hvis utfordringene er på tilsvarende nivå. En aktør som tar på seg store utfordringer må ha et tilsvarende høyt ferdighetsnivå for å befinne seg i flytsonen.



Kilde: Schou Andreassen og Wadel:1991

Figur 4. Flytsonen.

Hvis presset og kravene midlertidig bringer aktøren ut av flytsonen, vil *trening i å bli bedre* i de individuelle delferdighetene og de relasjonelle ferdighetene som etterspørres være det svaret som aktøren kan ty til for å mestre utfordringene. Alternativet er selvsagt at angsten tar overhånd og bringer aktøren i en situasjon hvor valgene innskrenkes. All coaching og tilhørende treningsopplegg må ta høyde for disse momentene.

På den annen side må det også tas hensyn til at enkelte aktører har utviklet delferdigheter som lett kan bringe dem inn i kjedsomhet og frustrasjon. En god coach vil ha nese for om enkelte aktører møter for små eller for få utfordringer. Å sitte på reservebenken i kamp etter kamp er utilfredsstillende for en fotballspiller, og å bli tildelt rutineoppgaver som aldri vekker nysgjerrighet og entusiasme vil også oppleves utilfredsstillende for en arbeidstaker.

2.9. Trener

Den andre pedagogiske lederrollen er i følge Smyth trenerrollen. Gitt at de aspektene som ble nevnt under punktet *Egenskapsforklaring kontra relasjonell forklaring*, taes hensyn til, vil en hensiktsmessig coaching være betinget av et grundig kjennskap til de ferdighetene som trengs for å mestre en gitt aktivitet, og på dette grunnlaget kunne utvikle et "treningsopplegg" som balanserer "trainees" ferdigheter med passe høye krav om forbedring/ending. Gjennom å holde "trainee" i nærheten av flytsonen vil det ønskede ferdighetsnivået lettere bli nådd, men dette betinges av at både coach og trainee har klare mål som basis for sitt engasjement.

2.10. Trainees

Innenfor næringslivet er trainee - programmer en form for kompetanseutvikling av yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Typisk yngre siviløkonomer, yngre sivilingeniører eller annen akademisk arbeidskraft. Gunstige trainee - ordninger er blitt et av næringslivets viktigste lokkemidler for å sikre seg unge talenter. To års læretid med lønn er vanlig, gjerne med deler av opplæringen i utlandet.

Som trainee er man som regel del av et kull, som får anledning til å prøve seg i ulike roller og miljøer i bedriften. Målet er at traineene skal opparbeide seg kunnskaper både i bredden og dybden av sitt fagområde. Gruppen får tett oppfølging og veiledning, og gjerne individuell veiledning i form av en egen mentor blant de fast ansatte. Ofte er ordningen også forankret i ledergruppen, og mange bedrifter gjennomfører trainee - ordninger for å kunne lære opp og forme kandidatene til framtidige ledere i bedriften.

Det er i liten grad brukt som kompetanseutviklingsmulighet innen det offentlige. Et unntak er trainee - ordninger i enkelte departementer. Regjeringen har visjoner om fornyelse av statlig sektor. Nå tar de opp konkurransen med næringslivet for å sikre seg dyktige unge arbeidstakere.

Det er Statskonsult, direktoratet for forvaltningsutvikling, som vil hente flinke nyutdannede inn på de offentlige kontorer. Regjeringens visjoner om å fornye statlig sektor, skal være bakgrunnen for at trainee - programmet er blitt utviklet. Statskonsult tilbyr en 14 måneder lang trainee - periode, med praksis i tre ulike departementer, samlinger i inn og utland og lønnsopplæringen foregår. Hver deltaker får også veiledning fra sin egen mentor. Målet fra Statskonsults side er at traineene etter endt opplæring skal søke seg til en faglig karriere eller lederkarriere i departementene.

Tradisjonelt har trainee - ordningene ofte vært rettet mot økonomer og ingeniører, men bredden av fagområder som søkes utvides stadig. Trainee -ordninger brukes også for å rekruttere grupper som ellers står i fare for å falle utenfor i rekrutteringsprosessen. Telenor har en egen trainee - ordning for funksjonshemmede, mens ISS Norge samarbeider med Aetat om et tilbud til innvandrere

En slik planlagt ”rotasjon” som trainee - programmene inneholder tjener flere formål. Det gir den nye medarbeideren et godt overblikk over virksomhetens forskjellige aktiviteter og gir personkontakter på de ulike områdene, som samlet kan gi en helhetsforståelse av virksomheten og organisasjonskultur så vel som identifikasjon med bedriften. Ved trainee - periodens avslutning vil det dessuten være enklere både for organisasjonen og arbeidstakeren å vurdere hvor en best kan benytte hans eller hennes kompetanse.

En trainee -ordning er nødvendigvis en relativt kostbar ordning, og det er ikke gitt at bedriften umiddelbart kan benytte seg av den kompetanse som personen har ervervet seg på de ulike områdene. Det skaper også en del uro i de enkelte avdelinger som hele tiden må forholde seg til nye trainees som skal gis opplæring.

2.11. Veiledning og mentorskap.

I følge gresk mytologi var *Mentor* Odyssevs eldste og mest betrodde slave, som han satte til å se etter og veilede sin unge sønn som var 12 år da han dro ut på de mange reisene sine. Historien forteller at Odyssevs hustru kunne være litt vidløftig, så han fryktet kanskje at sønnen ikke ville klare å holde ivrige friere borte fra hustruen og hans hus og eiendommer, mens han selv var ute på reisene sine. Mentor løste sin oppgave og veiledet Odyssevs sønn gjennom de prøvelsene som fulgte, og som ble langt større enn forutsatt fordi faren ble borte så mye lengre enn planlagt.

Overført til ledelse vil mentorskap handle om at en eldre og erfaren leder opptrer som rådgiver og veileder for en yngre og uerfaren leder, dvs. den tredje av Smyths pedagogiske lederroller. Mentorskap bygger på de to andre rollene-inspirator og trenerrollen - men går videre etter at *protegeen* har nådd et basisnivå mht til kunnskap og ferdigheter. Mentorens utfordring vil ligge i å porsjonere ut de riktige doser av utfordringer (jfr. flytsonemodellen), og være støttespiller når det røyner på. Ved valg av mentor bør også mentorens tilgang til nettverk være et viktig moment. Gjennom utøvelse av sin veilederrolle kan mentoren også innføre protegeen i viktige nettverksrelasjoner (Arhén, 1991). Mentorskap er langt vanligere i andre land enn Norge, selv om for eksempel aktør - nettverket *President Meeting* og koplingen mot George Kenning delvis fungerte slik for ledere fra industrien i perioden 1972-1988 (jfr. Schjander, 1987; Ness, 2003).

2.12. Coaching

Ordet coaching er prøvd oversatt med uttrykkene veiledning og trening, men er vel ikke helt dekkende. Begrepet er i dag en samlebetegnelse for ledelse - aktivitet som legger til rette for og forsterker en teambasert arbeidsform. Her vil vi se på både forutsetningene for coaching, hovedelementene i en coaching - prosess og coaching på både individ og teamnivå. De grunnleggende trekkene ved en coaching - prosess består primært av å utfordre hver enkelt på vedkommendes sterke sider, bare slik kan en gi positive opplevelser og sannsynligheten for mestring og motivasjon for videre utvikling vil være stor.

Et annet moment er at coaching handler om å veilede aktivt i her-og-nå situasjonen. Coaching er ikke noe en snakker om i et månedelig møte, det skjer i øyeblikket-i praksisfeltet.

2.12.1. Forutsetninger

Amundsen (1999, s. 120-123) presiserer seks forutsetninger for en vellykket coaching. Vi skal kort se på disse:

- Virksomhetsforståelse. En må ha oversikt over rammevilkår, sentrale verdiskapende prosesser og bedriftens historie og kultur.
- Kunnskap om seg selv og aksept av sin egen rolle. Ingen er supermennesker, heller ikke en coach. Ydmykhet og evne til å dra veksler på andres kompetanse blir derfor viktig.
- Kunnskap om medarbeiderne. En god coach må selvsagt ha gode kunnskaper om medarbeidernes ferdigheter og kompetanse. Dette er viktig for at teamets samlede ressurser skal kunne anvendes optimalt. Denne kunnskapen gjør det mulig å spille på de sterke sidene hos hver enkelt.

- Inviterende atferd. Det betyr å være åpen, lyttende, vise interesse og bruke tid på hver enkelt medarbeider.
- Mot og ærlighet. Siden coaching foregår her-og-nå vil en ofte stå over mange vanskelige situasjoner som må avklares i øyeblikket. En kan ikke gjemme seg unna eller utsette tilbakemeldingen.
- Evne til å skape gjensidig tillit. En må ta sine medarbeidere på alvor og være opptatt av både deres svake og sterke sider. Tillit er ikke noe du har, men som du opparbeider over tid ved at andre gir deg denne tilliten.

2.12.2. Hovedelementer

Coaching er en prosess, det er derfor noe selvmotsigende å sette opp et fast mønster på hvordan en slik prosess SKAL gjennomføres. Men, likevel kan en slik oversikt være et utgangspunkt, en ramme som coaching - prosessen kan foregå innen. Men, den må ikke oppfattes som en klar og presis oppskrift. Det vil fremdeles være stort behov for individuelle tilpasninger- og ikke minst coaching er og blir en PROSESS. Følgende blir ofte benevnt som hovedelementene i coaching:

1. Å oppfatte virkeligheten
2. Å vurdere virkeligheten og mulige handlingsalternativer
3. Å beslutte handling
4. Å handle
5. Å følge opp

Å oppfatte virkeligheten handler om å få frem ulike virkelighetsbilder som medlemmer ofte har av egen organisasjon, komme bak disse, diskutere dem og få en mer felles oppfatning som grunnlag for videre arbeid. De enkelte virkelighetsbilder må vurderes og ulike konsekvenser og handlingsalternativer bør synliggjøres og diskuteres. Enighet og utgangspunkt og konsekvenser vil ofte danne en god motivasjon for videre arbeid. Nå må det ikke bare bli diskusjoner-handling må stå i sentrum. Det betyr: hva som skal gjøres, når det skal være gjort og hvem som gjør det. Det betyr at punktene å beslutte handling og det å faktisk handle blir stilt i sentrum.

Coachens oppgave under handling er å veilede og være tilgjengelig ved behov. Oppfølging sies å være opp til halvparten av coaching rollen. Det handler her ikke om gammeldags kontroll, men å fokusere på de prosesser og resultater som teamet er blitt enige om og oppnå.

2.12.3. Coaching av den enkelte medarbeider

Å mestre en-til-en relasjoner mellom coach og medarbeider er en viktig forutsetning for personlig utvikling og vekst, noe som i neste omgang må sees i sammenheng med utvikling av hele teamet. Grunnlaget for utvikling av en slik relasjon er trygghet og tillit. Dette innebærer blant annet vissheten om at det er lov å feile når man strekker seg etter nye høyder, og at dette ikke blir oppfattet som negativt. I trygghetsmomentet ligger også coachens evne til å skape åpen dialog og den inviterende og inkluderende personligheten en coach er avhengig av.

En av coachens viktigste oppgaver er å hjelpe medarbeideren til å formulere sine personlige mål i arbeidssituasjonen. Deretter etableres arbeidsmessige mål som er avledet av de personlige målene. Det kan være mål for personlig utvikling, mål for konkrete arbeidsoppgaver, mål for relasjoner til andre, osv.

Mestring og utvikling blir sentralt i coaching av enkeltmedarbeidere. Gjennom mestring skapes grunnlag og motivasjon for å påta seg nye utfordrende oppgaver. Her kan vi igjen trekke frem "flytsonemodellen" (se side XX). Den viser tydelig hvor viktig det er å "matche" utfordringer med ferdigheter, men også at mange medarbeidere utvikles videre når de gis utfordringer som kan ligge i "grenseland" av hva de maktet. Av andre viktige poenger i en slik individuell coaching kan vi nevne:

- medarbeideren må få trening på flere arenaer, andre deler enn akkurat det han/hun mestrer 100 %
- tilbakemeldingene må være systematiske, direkte og presise
- en viktig oppgave er å speide etter nye ferdigheter hos medarbeideren
- den enkelte medarbeider må også etter hvert trenes til å lære av egne feil og suksesser
- coachen må fremstå med trygghet og innlevelsessevne og ikke minst gi medarbeideren energi til å arbeide videre med sin egen utvikling

2.12.4. Coaching av hele teamet

Mye av det som vi skrev om individuell coaching vil også gjelde coaching av hele teamet, men det er også en del viktige presiseringer og forskjeller. Et viktig fundament for arbeid med hele teamet vil være utvikling av en felles virkelighetsforståelse. En slik omforent forståelse av utgangspunktet for teamets arbeid vil være viktig når kursen skal staves ut og handlingsalternativene diskuteres. Prosessen rundt beslutninger om handling er viktig. Teamets medlemmer må være enige om at de handlinger som besluttes, er de viktigste og riktigste. Teamet må settes i stand til å prioritere og "spise" sine handlinger. Det vil si evnen til å få frem det viktigste og at lista er lagt høyt nok, slik at oppgaven blir utfordrende og dermed attraktiv. Neste steg blir da å se til at handling skjer og at arbeidet følges opp systematisk av coachen. Coaching betyr derfor ikke å overta oppgaven, men følge opp og gi tilbakemeldinger underveis i prosessen, slik at teamet er trygg på at de er på rett vei. En annen viktig oppgave ved coaching av team er å utvikle felles spilleregler for teamet og følge opp at disse blir fulgt. Coachen må her være villig til å ta i bruk både "gule og røde kort".

2.13. Kjennetegn på "Moderne arbeidskraft".

KS Forskning har fått utarbeidet to UoD-prosjekter innen satsingen "Arbeidsgiverutvikling med fleksibilitet". I sammendraget og hovedkonklusjonene beskrives utdanningsgenerasjonen-nye krav til arbeidsgiver. Rapportene er utarbeidet av Nordlandforskning og Fafo. Rapportene inneholder en beskrivelse av "Moderne arbeidskraft" som er tatt inn i kartleggingen i forbindelse med dette prosjektet. Problemstillingen her har vært: Opplevs dagens kommunale ledere dette skille?

Modellen skiller mellom kommunetradisjonen og ”moderne arbeidskraft”:

Kommunetradisjonen	”Moderne” arbeidskraft
<ul style="list-style-type: none">• Hva kan du gjøre for organisasjonen?”• ”Du er heldig som får jobbe hos oss”• ”Den ansatte må tilpasse seg arbeidet”• ”Personalpolitikken må være standardisert for å sikre likebehandling”• ”Goder utløses av ansiennitet”• ”Lønn og kompetanseutvikling er utgifter som konsekvent og aktivt må holdes nede på grunn av kommunens dårlige økonomi”	<ul style="list-style-type: none">• ”Hva kan organisasjonen gjøre for meg?”• ”Dere er heldige som har ansatt meg”• ”Arbeidet må tilpasses mine forventninger og behov”• Standardisering og rigiditet signaliserer manglende verdsetting og produserer misnøye”• ”Jeg forventer utbytte etter min egen innsats og attraksjon i arbeidslivet”• ”God lønn og kompetanseutvikling er nødvendige investeringer for at kommunen skal kunne konkurrere om oss”

3. Metode

3.1. Valg av metode - begrunnelse for en kvalitativ tilnærming.

Det er ulike tilnærminger til innsamling av data til bruk i forskningsrapporter. Kvantitativ metode kan forstås som innsamling og bearbeiding av opplysninger som kan tall- eller mengdefestet. Kvalitative metoder behandler som regel tekst.

Reidar Almås (1993, side 57) ser kvalitative metoder som *"innsamling og bearbeiding av opplysninger med sikte på å få fram intensjonar og mønster i sosiale samanhengar"*.

Almås kaller samtaler for en fellesbetegnelse på ustrukturerte intervju, intervju med åpne spørsmål, intensive intervju og samtaler. Slike samtaler er en motpol til strukturerte intervju som kan være en kvantitativ metode. En viktig forskjell mellom det kvantitative og det kvalitative intervjuet er muligheten til improvisasjon og medvirkning underveis fra alle parter. For å få respondenten til å åpne seg mest mulig og formidle synspunkt spontant, kan vi i det kvalitative intervjuet påvirke, engasjere og skape trygghet.

Samtalen skal hjelpe oss til å forstå den intervjuedes erfaringer, følelser og håp, og den kvalitative samtalen skal hjelpe oss til å fortolke de beskrevne fenomener, jfr. en interpretiv fortolkningsramme. I et kvalitativt intervju kan kroppsspråk og mer eller mindre skjulte / uuttalte tema ha en verdi, og det er viktig å få tak i meningene som ligger bak slike uttalelser/tegn.

En av de mest kjente skandinaviske teoretikere innen feltet kvalitative metoder er Steinar Kvale (Det kvalitative forskningsintervju. Ad Notam, Gyldendal 1997). Han vektlegger samtale som forskning. Han hevder at å samtale - `konversere` - er en grunnleggende menneskelig kommunikasjonsmåte. Mennesket snakker med hverandre-de interagerer, stiller spørsmål og besvarer spørsmål. Gjennom konversasjon lærer vi andre å kjenne-vi lærer om deres erfaringer, følelser og håp, og den verden de lever i. Forskningsintervjuet er basert på den hverdagslige samtale eller konversasjon, men er en *faglig* konversasjon. En bestemt form for forskningsintervju-det halvstrukturerte livsverden – intervjuet-vurderes spesielt av Kvale. Det blir definert som:*et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomener.*

Kvale hevder at det ikke er noe mystisk ved bruken av intervju som forskningsmetode.

Denne forskningsrapporten hentet inspirasjon fra Steinar Kvale når det gjelder den metodisk tilnærmingen.

Kvalitative metoder kan også være opplysninger som innhentes både gjennom dokumenter, samtaler og observasjon. Kvalitative metoder kjennetegnes gjerne med at de har fleksibilitet og kan ha glidende overganger mellom de ulike fasene i prosjektarbeidet. Man kan også gå mer i dybden i intervjuer og få bedre kommunikasjon med respondenten.

I rapporten er nyttet en kombinasjon av dokumentgjennomgang og et kvalitativt forskningsintervju. Dokumentanalysen innebefatter ulike dokumenter og føringer gitt av KS og KS-Forskning, en analyse av internevaluering av Prosjektet "Fra lærer til rektor. Evalueringen er også relatert til disse UoD-prosjekter i regi av KS:

- * *KS dokument "Invitasjon til innspill til UoD-prosjekter 2000.*
- * *KS Forskning sine prosjekter innen Arbeidsgiverrelatert FoU*
- * *Kommunesektorens rolle i Velferds - Norge*
- * *Kvalitet og effektivitet i kommunal tjenesteyting*
- * *KS Mellomlederprogram (inklusive JAZZ-Endringsledelse og Topplederprogram (inklusive B-LINK)*

Prosjekttittelen ses i sammenheng med KS- Forskning's to UoD –prosjekter "Arbeidsgiverutvikling med fleksibilitet" (Nordlandsforskning og Fafo 2000) og KS-rapport fra 1998 "Oppsummering av svenske erfaringer: "Kommunalisering" av lærerne". Fra den første rapporten er tatt inn i denne undersøkelsen respondentens vurdering av kjennetegn på "Moderne arbeidskraft"

Teorikapitlet er basert på litteraturstudier. Teorikapitlet tjener for øvrig som bakgrunn for forslaget på *"Modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor."*

Datainnsamlingen er imidlertid mest fundert på en kvalitativ metodikk med semi - strukturerte intervju. Dette er en metodisk tilnærming som forfatteren har nyttet i ca 100 rapporter siden 1973 og som han har lang erfaring med. Prosjektmedarbeideren som bisto under intervjuene har også lang erfaring med denne formen for datainnsamling.

Ved standardiserte intervju (dvs. at alle får samme spørsmål), kreves det at problemstillingen er meget presis og gjennomarbeidet. Fordelen med metoden er at informasjonsmengden reduseres til akkurat det vi er interessert i, og videre betyr teknikken at vi kan stille samme spørsmål til et stort antall mennesker. Utfordringen blir formuleringen av spørsmålene. Skal spørsmålene være lukket eller åpne? Ved åpne spørsmål står respondenten fritt i å svare hva han vil. Er spørsmålene lukket, er svaralternativene gitt på forhånd.

Fordelen med intervju/samtale fordrer tilstedeværelse. Dette gjør at forståelsen av spørsmålene kan gjøres lettere, en kan unngå misforståelser og få utdypet svarene i forhold til en vi ønsker å vite.

Problemstillingene i denne rapporten er eksplorative, og styrte oss mot en kvalitativ metode. For å få en myk tilnærming, fant vi ut at jeg ville forme intervjuet som en samtale, med åpne spørsmål. Wärneryd (ref 1967) hevder at åpne spørsmål er noe som får respondenten til å huske noe, mens de lukkede får de til å gjenkjenne noe.

3.2. Utvalget av respondenter og gjennomføring av de kvalitative intervjuene.

Som respondenter ble valgt 32 rådmenn /assisterende rådmenn / sektorsjefer i 8 Sør - Trønderske kommuner.

Intervjuene ble gjennomført sommeren og tidlig høst 2003. Respondentene kommer fra kommunene Malvik, Trondheim, Frøya, Hitra, Orkdal, Melhus, Oppdal og Midtre Gauldal. I utvalget av kommuner ble deltakelse i prosjektet "Fra lærer til rektor" (se delrapport) prioritert.

Alle respondentene var svært opptatte mennesker som bor spred, men vi lyktes med å gjennomføre intervjuer med 28 personer / ledere i kommunal sektor. De aller fleste deltok på et individuelt - eller gruppeintervju med ca 1 ¼ times varighet. To av respondentene er intervjuet telefonisk grunnet vansker med å få inngått avtale med de travle respondentene. Grunnen til at samtale som metode ble valgt, var at respondentene da på en mer naturlig måte ville komme med sine synspunkter, de ville i mindre grad føle seg styrt. Spørsmålene ble stilt som en naturlig fortsettelse av det respondenten uttalte.

Alle respondenter var meget taleføre mennesker. To (noen få ganger en) intervjuer skrev ned dataene fra respondentene hver for seg, for så å samordne dataen (Disse ”rå-data” utgjorde et dataunderlag på 18 sider).

3.3. Dataanalysen.

I analysen av det skrevne materialet har vi benyttet analyseteknikken menings - fortetning (Giorgi 1985). Meningsfortetning medfører en forkortelse av intervjupersonens uttalelser til kortere formuleringer. Lange setninger komprimeres til korte der den umiddelbare mening gjengis med få ord og gis mer konsise formuleringer (Kvale 1997).

Meningsfortetningen følger Giorgis (1985) sin analysemetode som er en empirisk, fenomenologisk analyseteknikk over fem trinn med min formulering på trinnene.

Kvale (1997) hevder at ”livs - verden - intervjuet” beveger seg mellom ulike faser. I en fase beskrives menneskets livs - verden i den fortrolige samtalen der intervjuer lytter med åpent sinn til den intervjuedes beretning. I neste fase skjer en fortolkning av de beskrevne fenomener som fører til forståelse. Det er to typer forståelse: Den umiddelbare og den gjennomtenkte/ reflekterte forståelsen. Den umiddelbare forståelsen var den forståelsen som kom frem gjennom samtalen ved å lytte med åpent sinn. Den gjennomtenkte og reflekterte forståelsen vokste frem gjennom analysen av teksten, teoretiseringen og drøftingen. Denne forståelsen oppsto under påvirkning av forforståelsen, og var knyttet til fortolkningen og metoden. Fasene er ikke isolerte deler som følger i kronologisk rekkefølge, men vil forekomme vekselvis i sin skapelse av ny forståelse og kunnskap.

Den transkribert teksten blir overlatt til min forståelse og min tolkning, men med mulighet til ny kontakt med respondenten om noe var uklart, eller at jeg hadde behov for flere opplysninger.

Teksten er altså analysert ut fra Giorgis analysemetode som er en empirisk, fenomenologisk analyseteknikk over 5 trinn (Giorgi 1985):

1. trinn: Hele intervjuet leses igjennom for å få en følelse av helheten
2. trinn: De naturlige ”meningsenheterne” blir nå bestemt
3. trinn: Temaet som dominerer den naturlige meningsenheten uttrykkes så enkelt og klart som mulig. Forskeren forsøker å lese intervjupersonens svar så uforutinntatt som mulig, og å tematisere uttalelsene ut fra sin syns - vinkel slik hun forstår det.
4. trinn: Meningsenheterne undersøkes i lys av studiens spesifikke formål
5. trinn: De viktigste emnene i intervjuet bindes sammen til deskriptive utsagn.

Kvale hevder at en hermeneutisk tilnærming medfører en fortolkende, lytting til mangfoldet av betydninger som ligger i intervjupersonens uttalelser, med særlig vekt på muligheten for stadig omtolkinger innenfor intervjuets hermeneutiske sirkel. Først oppstår en umiddelbar forståelse under intervjuet. Deretter oppstår en ny forståelse under analysen av det enkelte intervju som ble videreført gjennom en syntese som beveget meg bort fra individnivået og til det som var felles for intervjupersonene (Kvale 1997).

3.4. Kategorisering

Intervjuguiden som er nyttet finnes som vedlegg 1. Det er lagt vekt på å få en sammenheng mellom problemstillingene i kapittel 2, teorien i kapittel 3 i utformingen av de kategoriene som finnes i intervjuguiden.

4. Empiri

4.1. Refleksjoner fra kommunale ledere over de viktigste utfordringer i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor.

4.1.1. Rekruttering og utvelgelse

På dette spørsmålet hadde alle respondentene lange og utfyllende svar. Nedenfor gjengis hovedtendensene i svarene. En del typiske svar gjengis også i sin helhet.

Svarene er inndelt i tre kategorier: egenskaper hos lederne, synspunkter på selve rekrutteringsprosessen og rekruttering i forhold til å påvirke / utvikle kommunekulturen.

Egenskaper hos lederne

Svært mange (ca 80 %) av respondentene er opptatt av disse egenskapene hos ledere: Faglige og personlige egenskaper, faglig kompetanse, sosial kompetanse og kompetanse på relasjon mellom mennesker.

Flere viser til at de forventer at kommunale ledere ikke skal være administratorer, men *ledere*.

Typiske enkelt svar:

- *"Bør ha sosiale antenner, menneskekunnskap, faglig tyngde innenfor sitt område, fleksibel, kreativ og kunne tenke nytt. Relasjoner er viktig, god på kommunikasjon og være konstruktiv. Det er svært viktig hvilke holdninger en leder har."*
- *"Det er tre ting jeg mener er viktig: Økonomisk forståelse, en variert bakgrunn og stor porsjon av ydmykhet."*
- *"Utfordringen er å finne ledere som "matcher" vår organisasjon. Vi jobber med å bygge et komplett lederskap, vi ser viktigheten med helheten og ønsker ved rekruttering å fylle eventuelle "hull". Ønsker å vektlegge samarbeid og teamarbeid. Personalledelse er viktig, og vi legger stor vekt på sosial kompetanse og det å kunne omgås folk."*
- *"Det er viktig at en leder er endringsvillig og kan håndtere mennesker. Formell kompetanse og at en er høgskoleutdannet trenger ikke bety at en er en god leder."*
- *"Det er også viktig at en leder kjenner den organisasjonen en skal lede."*
- *"De bør være tydelige, forutsigbare, god til å lytte, endringsvillige. Ikke være redde for å gå inn i konflikter. Bør ha en prøvetid."*

Selve rekrutteringsprosessen

Flere har synspunkter på rekrutteringsprosessen. Noen typiske svar tas med i sin helhet nedenfor fordi det samler opp mange respondenters syn:

- *"Til nå har dette vært svært tilfeldig og lite systematisk. Jeg mener dette er på grunn av dårlig tid, og at det er nedprioritert å vurdere personalet. Vi bør ha en offentlig politikk som sier at dette bør følges opp. Objektiviteten bør ligge både på et sentralt*

og lokalt nivå. En objektiv vurdering bør gjøres på et tilstrekkelig grunnlag. Jeg fikk min stilling ved at rådmannen spurte om jeg ville bli skolesjef (to - nivå strukturen). Det bør være en kravspesifikasjon for hver stilling. Jeg legger vekt på ledererfaring, lederutdanning og personlige egenskaper. Det ønskes en bra andel av intern rekruttering.”

- *”Det bør være en dialog, og det er viktig å utdanne egne ledere. Det var ingen fra ”lærer til rektor” som søkte på en nylig utlyst rektorstilling. Vi hadde 8-10 søkere til en rektorstilling, og bevisst punktsatte vi ikke hvilken persontype vi ville ha-da blir en ikke så fanget.”*
- *”Forarbeidet før rekrutteringsarbeidet er svært viktig. Ledere må være framtidsetta, og det er viktig med formell ledelsesbakgrunn.”*

I forhold til prosjektet ”Fra lærer til rektor” gis dette svaret fra en kommune: *Det var ingen fra ”lærer til rektor” som søkte på en nylig utlyst rektorstilling.*

Rekruttering i forhold til å påvirke kommunekulturen

En tredjedel av respondentene har synspunkter på dette, noe som vurderes som interessante innspill i forhold til ulike kommunale prosjekter med ”Modernisering av offentlig sektor” som mål.

To individuelle svar gjengis da de dekker disse informantenes syn.

- *”Det er en utfordring å snu kommunenes negative omdømme. Må gjøre noe med de rigide systemene og det overdemokratiske omdømme-ledere skal gjøre alt-også det andre medarbeidere gjør. Det stilles så store krav at ledere får for lite tid til ledelse. Det er også en utfordring å gjøre noe med lønnsnivået opp mot det private.”*
- *”Utfordringen er at vi har få kandidater, det er få søkere til lederstillinger. Kanskje det skyldes at vi har et dårlig image i samfunnet? Eller skyldes det at det er fort gjort å bli ”avkledd” dersom en ikke lykkes? Det er en utfordring å forstå sin rolle i kommunal sektor-det er en politisk styrt organisasjon. Musikalitet-”rolleforståelse” er vesentlige punkt. Menneskelige egenskaper er viktig, og en bør ha naturlig autoritet.”*

4.1.2. Utvikling av lederkandidater

Også her gir respondentene utfyllende svar, men det kan være noe vanskelig å skille mellom hva som er praksis og hva som er ønsket praksis.

Svarene fra de 8 kommunene varierer en god del. Dette kan tolkes som et signal om at det her er store ulikheter i kommunal sektor.

Mange, men ikke alle kommunene i utvalget vektlegger regelmessige ledermøter. Disse synes å variere når det gjelder frekvens.

To utfyllende enkelt svar tas inn, men disse svarene kan være et eksempel på hva som er praksis og hva som er ønsket praksis. Det første sitatet beskriver praksis i en kommune, det andre beskriver ønsket praksis:

- *”Det bør være et opplegg for ledelsesutvikling. Mitt ønske er at det kan skreddersys opplegg etter behov fra hver enkelt leder-det kan være i forhold til IKT, økonomi, personalledelse. Kvartalsvise rapporteringer.”*
- *Oppfølging av nye ledere. Lederprogram for ledere. Tverrfaglig opplegg positivt. Mentor i system. Skolering innenfor faglige tema om økonomisystem, personalspørsmål osv. Tilrettelegging er viktig.*

I en av de større kommunene i utvalget gis slikt utfyllende svar:

- *”Vi har månedlige ledermøter. Vi bruker hverandre mye-genererer egen kompetanse, og mener det er utvikling å møtes slik. Vi har tverrfaglige refleksjonsgrupper, og føler vi jobber med ledelsesutfordringer generelt. Vi er inne i en prosess der vi skal endre organisasjonen til enhetsledere + rådmann, dvs. at vi fjerner det assisterende rådmannsnivået. Ønsker oss et håndterlig lederteam. Myndiggjorte medarbeidere bør ha en leder i nærheten. Enhetsleder blir bestiller og medarbeider utfører. (1 dag er vi 29, ønsker oss ned til 12-14).”*

Svarene på dette spørsmålet har enkeltvurderinger som opplistes nedenfor:

- *Vi gir støtte til formell lederutdanning (sum/vektall).*
- *”Skolske folk” må bli mindre ”skolsk” Ingeniører må bli mindre ”ingeniørsk” og helsefolk må bli mindre ”helsk”. Kommunene må få fram og ivareta et helhetssyn.”*

Kommunene nytter ellers medarbeidersamtaler og samlinger som går på teamutvikling, svært få har lederavtaler.

Kommunene har følgelig en del opplegg for utvikling av kommunale lederkandidater, men vårt inntrykk fra samtalene tilsier at det er vanskelig å følge opp intensjonene i en hektisk kommunal hverdag. Svært få av kommunene i utvalget har systematisert arbeidet med lederutvikling, men mange har enkelttiltak.

4.2. Ledernes beskriver av rutiner i sin kommune for oppfølging av ledere, former for tilrettelegging av lederpraksis og former for veiledning nyttes.

Også her ga respondentene lange og utfyllende svar. Svarene indikerer at det er svært store forskjeller med hensyn til omfang og systematisering i bruken av ulike verktøy. Svarene indikerer videre at noen kommuner tar dette svært alvorlig, de nytter nyere metoder for å følge opp ledere og for å tilrettelegge lederpraksis og former for veiledning.

En optelling av *bruken av MAS (Medarbeidersamtaler)* viser også stor spredning:

Av de 28 respondentene rapporterer 10 at de nytter MAS og at de har gode erfaringer med det (40 %).

4 svarer at de enten nytter det og har problemer med verktøyet eller at de nå skal systematisere eller revitalisere bruken av verktøyet.

4 respondenter svarer at de har nyttet MAS, men at de nå har sluttet å nytte det eller at de ikke finner denne metoden nyttig.

Bruk av *lederavtaler* er på vei inn i kommunal sektor (Balansert målstyring). Her er det 5 informanter som hevder at deres kommune nytter dette. Noen sliter imidlertid med å få denne metoden implementert, men det signaliseres ellers forventninger til dette styringsinstrumentet.

KS sitt JAZZ-opplegg gis meget god omtale av fra de 3 informantene som sier at deres kommune nytter dette opplegget. Omfanget av bruken (lavt) sammenholdt med de gode erfaringene som det rapporteres om, gir grunnlag for handling.

Svarene viser ellers store forskjeller kommunene mellom. Her et eksempler på svar som viser at det nyttes andre strategier:

- *"Null! Jeg stoler på meg selv. Har ingen veiledning. Jeg har derimot veiledet mine og har hatt mye kontakt med mine rundt omkring. Jeg benytter medarbeidersamtaler med hver enkelt og synes det er veldig nyttig-ikke gruppevis."*
- *"Hos oss utfører vi utviklingen av våre ledere sjøl. Har et godt samarbeid kommunene imellom der vi kurser på nye ting. Har medarbeidersamtaler med alle rektorene. Møte i ledergruppe hver 14. dag. Virksomhetsplan kommer inn i lederavtalen."*

Andre kommuner (fortrinnsvis de større) synes å vektlegge oppfølging av ledere, tilrettelegging av lederpraksis og ulike former for veiledning på en systematisk måte:

- *"Eget oppfølgingsprogram for nye ledere-et veldig godt system på dette.I vår fagstab er det kontaktpersoner (ca. 50) som har spesielle oppgaver opp mot lederne. Vi har gode lederavtaler som går igjennom årlig. To ledersamlinger pr. år. Vi har en felles kompetanseplan som bygger på en dialog mellom våre to ledernivå. I 2003 satser vi på imagebygging. Vet at våre ledere er svært godt fornøyd med ivaretagelsen. To halvårslige samtaler med kontaktperson ang. lederavtale og kravene i den. Har tverrfaglige lederutviklingsamlinger over flere år. Har lite veiledning uten at vi ber om det. Tida er et problem. Kunne gjerne tenkt meg å være mindre saksbehandler og mer leder! Er svært positiv til skole med nye typer organisering. Alle rektorene i vår kommune har fullmakt til å organisere på sin måte. Her kan vi få nye typer ledere."*

Et svar fra Trondheim kommune er ikke anonymisert:

- *"Trondheim kommune en stor kommune, og vi vektlegger enhetsledere og har fokus på dem framover. Vi har en velkomstpakke for nye ledere som inneholder bl.a. kommunepan, T.K. som by osv., gratisbill. til kino, Pirbadet osv. Vi har et lederutviklingsprogram der 10 enhetsledere er med på å utvikle som heter "Engasjement for Trondheim (ikke T kommune). Vi har et budsjett på 1 mill. kr på lederutvikling i året og er tre som jobber med dette på heltid. Vi har et fire - dagers lederutviklingsprogram for alle nye ledere. Myndiggjøring av ledere / hver enkelt. Hvert år underskrives ny lederavtale for alle enhetsledere, og medarbeidersamtale gjennomføres to ganger pr år. Vurderingsverktøy er inndelt i fire områder: økonomi, oppnådde resultatmål, personalmedarbeidertilfredshet og brukertilfredshet. Alle skal drive utvikling av egen enhet, og lederne skal få påfyll til å gjøre dette gjennom*

lederutviklingsprogrammet. Det er viktig at det oppleves en sammenheng mellom budsjett, samtaler og lederutviklingsprogrammet.”

Noen svar er svært selvkritiske:

- *”Alt for dårlig! Det er ikke tydelig nok at det er rådmannen som har ansvaret. Instruksjonsretten blir illusorisk. Da jeg begynte som rådmann, trodde jeg at jeg hadde havnet i et reaksjonært system - pensjonsalderen neste! Da jeg startet, var det ingen kvinner i ledende stillinger her i kommunen. I dag er 11 av 29 menn - resten kvinner! Vi har for dårlige rutinebeskrivelser når det gjelder personal, karriere osv. Medarbeidersamtaler er satt i system nå, men har ikke vært i bruk de siste årene.”*

Svarene på dette spørsmålet viser altså store variasjoner. Som vist til i drøftingskapitlet gir imidlertid denne spredningen av praksis ikke nødvendigvis indikasjon på om noen arbeider bedre med dette enn andre, her må ulike kulturer i små og store kommuner vektlegges.

4.3. Kjennskap som kommunale ledere har til ”Trainee”-begrepet / hva de legger i det

Av informantene (28) er det 8 som svarer at de ikke kjenner begrepet / benevnelsen i det hele tatt, ytterligere 2 sier at de har liten kjennskap til benevnelsen. Det innebærer at hele 36 % av utvalget ikke kjenner begrepet.

Noen respondenter (2) assosierer ulike lærlings-former, (eks: en lærlings - form, en lærlingeordning for høskoleutdannede, lærling).

De resterende 16 svarer slik: ”En som går i lære”, ”Lederlærlinger i privat sektor”, ”Unge som ønsker videre utvikling”, ”Tar inn personer med en interessant bakgrunn / organisasjonsteoretisk bakgrunn, som har vært i organisasjonen en stund for å se om en skal satse videre på vedkommende”, ”Veileder for en ny stilling.” ”Forme en kandidat til å beherske en bestemt jobb.”, ” Opplæringsstilling”, ”Praksis/opplæring knyttet opp til bedriften”, ”Lærling på høyt nivå som skolerer innenfor bedriften.”, ”Faddervirksomhet.”, ”Rekruttering av framtidige ledere”, n = 2, ”Rekrutteringsopplegg for framtidige ledere.”, ”Unge folk som skal få en kompetanseheving” og ”Trenings situasjon i ei etterutdanningstid.”

En god del av respondentene kjenner noe til benevnelsen, men ingen i utvalget melder om at de nytter ordningen i kommunal sektor.

4.4. Kjennskap som kommunale ledere har til ”Mentor”-begrepet / hva de legger i det.

Her svarer 6 at de ikke kjenner begrepet i det hele tatt (21 %).

Av respondentene er det 8 som assosierer ”mentor” med enten ”Veileder/forbilde”, ”Kollegaveileder”, ”Personlig veileder”, eller ”Rådgiver”. En av disse 8 svarer: ”det er en veileder - en erfaren person, men vi bruker det ikke.

Flere av respondentene med bakgrunn i utdanningssektoren gir svar som: ”Bruker det indirekte. I rektorkorpset, men bruker ikke begrepet.”

Svarene fordeler seg for øvrig slik: ”En supervisor.”, ”En ”vismann”-veileder for ledere (kan være både ekstern og intern).”, ”En som gir tilbakemelding på en problemstilling.”, ”Coaching.”, ”Tiltak rettet mot kvinnelige ledere i staten.”, ”Veileder-coach, ekstern og intern-mye erfaring.”, ”En senior som tar seg av andre medarbeidere.”, ”Fadderordning-erfarne medarbeidere lærer opp nye.”, ”Ofte en erfaren person som er rådgiver.”, ”Støttekontakt.” og ” En leder som blir pålagt en bestemt oppgave.”

Et svar atskiller seg i ”dybde”:

”Betyr: Tett faderlig oppfølging av de som opplever endring. Vi har brukt det i vår omstillingsprosess - ble opprettet i enhetene som ble endret. ”

Begrepet ”mentor” er noe kjent i utvalget, men det synes ikke å foreløpig ha fått noen stor utbredelse i kommunal sektor. Skolesektoren har trolig noe erfaring med begrepet.

4.5. Kjennskap til prosjektet fra ”Lærer til rektor”, og (eventuelt) hvilke oppfatninger de har av denne formen for lederrekruttering og lederutvikling?

Her svarer 9 respondenter (32 %) at de ikke kjenner noe til dette prosjektet, 9 andre svarer at de kjenner litt til det (32 %), mens de resterende 10 (36 %) kjenner godt til det.

Vurderingene av prosjektet gis en varierende omtale fra både de som kjenner noe til det og de som kjenner godt til det.

Svar fra informanter som kjenner godt til prosjektet og som er godt fornøyd med det:

- ”Jeg kjenner til det. Det har vært få søkere til rektorstillinger. Dette var et tilbud til lærere for senere å bli ledere dersom de ønsket det. I vår kommune var det to som var med på dette prosjektet. De ble ikke lovet jobb, men en praksisperiode. Den ene er nå ansatt som IKT - leder, den andre blir inspektør i ungdomsskolen. Det er mange søkere på inspektørstillinger, men lite til rektorstillinger.”
- ”Kjenner lite til innholdet, men synes det er viktig at det blir gitt slike tilbud.
- Vi hadde med to fra vår kommune på dette prosjektet, men ingen av dem søkte på en nylig utlyst rektorstilling.”
- ”Kjenner litt til det. Vet det er noen i vår kommune som har gått på det. En eller to av dem har fungert godt i vikariater som rektor (ta dette med forbehold).”
- ”Kjenner til det-vi samarbeidet med KS i dette prosjektet som ga ti vektall. Vår kommune hadde med 4 stk.. En av de fire er blitt inspektører (teamleder), en er leder i et privat firma. Det er en stor utfordring å få gode rektorer!”

- *"Jeg har hatt en lærer som har deltatt. Han har fått en god forståelse av det å være leder-teoretisk. Selve programmet har ikke ført til større søking til lederstillinger. Kan absolutt være nyttig, men det trengs tettere oppfølging."*
- *"Veldig bra. To fra vår kommune var med, men ingen av dem har søkt noen lederstillinger. Traff ikke med utvelgelse av deltakerne. Utvelgelse og jobben med er svært viktig!"*
- *"Veldig fin lederutviklingsmåte. Har hatt problemer med å få noen til å søke på rektorstillinger, og tror dette kan være bra. Vi hadde to med, og en er blitt rektor. Det krever at en bruker tid på utvelgelse av kandidater."*

Svar fra informanter som kjenner godt til prosjektet og som er misfornøyd med det:

- *"Kjenner til det. Mislykket. Fungerte ikke som det skulle. Sammenligner med læringer som det heller ikke er noen jobb til. I vår kommune var det to som var med på prosjektet, men det hadde ingen betydning for oss. Nå er en "gammel" før en er aktuell som leder. Unge, entusiastiske får ikke en sjanse."*
- *"Har hørt om det, og vet vi hadde med en deltager fra vår kommune. Det forundrer meg at jeg som personalleder ikke var med i utvelgelsen av hvem som skulle delta på dette prosjektet. Jeg er generelt skeptisk til lederprogram som skjer utenfor vår egen kommune-er opptatt av felles prosesser."*
- *"Kjenner litt til det. Det er et kompetansegivende utviklingsprogram. Vi hadde med to, men ingen god erfaring med det."*
- *"Kjenner lite til det. Mener ikke det er rette måten å rekruttere ledere på. Ingen av dem som var med på prosjektet har søkt på lederstillinger."*
- *"Dette kjenner jeg til, og jeg var med i utvelgelsen av de som skulle delta fra vår kommune. Det var 36 interesserte, 12 startet og 10 fullførte. En av disse har søkt rektorstilling, men ingen er blitt ledere. Bør være 30 års - grense for å være med på et slikt opplegg-viktig med litt erfaring."*

Det var stilt store forventninger fra KS i Sør-Trøndelag og kommunene til dette rekrutteringstiltaket. Som det framgår av delrapport fra HiST fra dette var deltakerne meget fornøyd med opplegget.

De som ble intervjuet utviser imidlertid ikke samme entusiasme. Relativt mange karakteriserer prosjektet som mislykket, og dette begrunnes med at så få søkte eller har fått skolelederstillinger. Blant de kommunene som ble intervjuet ser det ut som 2 deltakere fra dette studiet har blitt rektorer (2 andre har vikariert, 1 har søkt, men ikke fått rektorstilling. 4 har blitt inspektører).

4.6. Kjennskap til KS sine ulike programmer (bl.a. JAZZ-Endringsledelse, B-LINK-kommuneledelse i fokus, Mellomleder - programmet og Topplederprogrammet).

Her svarer 6 av informantene at de ikke kjenner noen av disse programmene, 2 svarer at de kun har sett noen overskrifter / sett omtale i Kommunal Rapport og 1 svarer at han kun har hørt om endringsledelse. Det innebærer at 9 (32 %) ikke har særlig kjennskap til disse programmene.

De øvrige informantene sier at de kjenner noen av programmene eller flere av programmene.

To av de intervjuede er direkte negative til disse programmene:

- *"Jeg er ikke særlig begeistret for KS i mange sammenhenger!"*
- *"KS markedsfører seg ikke godt nok! Det holder ikke å putte "noe" i en konvolutt og sende av gårde. De må invitere oss og gjøre oss nysgjerrige!"*

En prøver å forklare hvorfor dette ikke har fungert: *"Kjenner til mellomleder- og topplederprogrammet. Fikk ikke dette til å fungere i vår kommune. Har noe vi kaller Effektivitetsnettverket (samarbeid mellom flere kommuner). Et kjennetegn ved KS er at det kjøres noen samlinger og så trekker de seg ut for at kommunen sjøl skal ta over ansvaret. Dette fungerer ikke, og er vanskelig å vedlikeholde."*

Dette betyr at 26 av 28 (92 %) ikke ser ut til å gløde i forhold til å få tatt disse programmene i bruk.

To av de intervjuede uttrykker positive holdninger:

- *"Kjenner til topplederprogrammet, og det var meget vellykket hos oss på grunn av at vår rådmann engasjerte seg veldig."*
- *"Topplederprogrammet har jeg sjøl deltatt på og synes det var ok."*

Samlet virker det som de som ble intervjuet hadde manglende kjennskap til programmene, de som kjente programmene har valgt å ikke nytte dem, videre ser det ut som flere kommuner nå velger å kjøpe sine egne opplegg.

De som har erfaring med programmene, spesielt toppelederprogrammet og Jazz er rimelig fornøyde.

4.7. Oppfatninger om paradigmeskiftet ("Kommunetradisjonen - "Moderne arbeidskraft") og vurderinger av konsekvenser for kommunale strategier i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling.

Kommunetradisjonen	"Moderne" arbeidskraft
<ul style="list-style-type: none"> • Hva kan du gjøre for organisasjonen?" • "Du er heldig som får jobbe hos oss" • "Den ansatt må tilpasse seg arbeidet" • "Personalpolitikken må være standardisert for å sikre likebehandling" • "Goder utløses av ansiennitet" • "Lønn og kompetanseutvikling er utgifter som konsekvent og aktivt må holdes nede på grunn av kommunens dårlige økonomi" 	<ul style="list-style-type: none"> • Hva kan organisasjonen gjøre for meg? • "Dere er heldige som har ansatt meg" • "Arbeidet må tilpasses mine forventninger og behov" • Standardisering og rigiditet signaliserer manglende verdsetting og produserer misnøye" • "Jeg forventer utbytte etter min egen innsats og attraksjon i arbeidslivet" • "God lønn og kompetanseutvikling er nødvendige investeringer for at kommunen skal kunne konkurrere om oss"

Problemstillingen ga grunnlag for en god diskusjon mellom respondentene og intervjuerne.

Respondentene gir indirekte svar på hvordan de opplever kommunekulturen i forhold til om "kommunetradisjonen" fortsatt rå, eller om det i forbindelse med rekruttering og utvelgelse er i ferd med å endre seg.

Alle informantene unntatt en kjenner seg igjen i beskrivelsen av "moderne arbeidskraft".

Synspunktene på dette varierer imidlertid over hele spektret. Noe under en 1/3-del av respondentene gir uttrykk for at de har sett lite til slike holdninger, de mener "kommunetradisjonen" fortsatt dominerer. Eksempler på svar:

- *"Vi er bare på venstresida - kommunetradisjon. Den kommunale organiseringa er preget av en konserverende holdning. Det tar lang tid å gjøre noe. Endringsledelse preger IKKE den kommunale sektor og vi er alt for lite fleksibel."*
- *"Merker ikke noe av den "den moderne" arbeidskraft, føler vi holder til i den gamle kommunetradisjonen."*
- *"Jeg kjenner igjen noe når det gjelder kommunetradisjonen. Når det gjelder "moderne" arbeidskraft oppleves ikke dette i særlig stor grad, jeg opplever en sterk lojalitet. Rådmannen kan få denne holdningen når det gjelder lønn osv. , men på et*

enhetsledernivå går det mer på at "her er det sånn". Trenden går mer mot et eksklusivt toppledernivå."

- *"Har merket forbausende lite til "moderne" arbeidskraft. Jeg synes folk er beskjedne til å stille krav. De fleste har tradisjonell tenkning."*
- *"Moderne arbeidskraft" er helt ukjent i skolen. Det er så mange søkere til en stilling at dette er en helt ukjent problemstilling. Det er en forskjell når det gjelder skolen og andre etater i kommunen."*

Noe over 1/3 del gir uttrykk for at holdningene og vurderingene fra søkere på lederstillinger og i kommunesektoren for tiden ligger midt i mellom "kommunetradisjonene" og "moderne arbeidskraft". Eksempler:

- *"Dersom vi mangler en bestemt kompetanse, har vi opplevd at søkere har stilt krav. Hvis vi greier å markedsføre en spenstig og spennende organisasjon, kan vi få søkere som hører under den "moderne" arbeidskraft, men enda er vi ikke der."*
- *"Som arbeidstaker bør en være på begge sider. Det er en trend dette med moderne arbeidskraft. Arbeidsgiver må FÅ noe, det må være tosidig. Vi må regne med mer moderne arbeidskraft i tida framover. Vi tar mer og mer farge av det private næringsliv."*
- *Vi må ha rom for fleksibilitet."*
- *"Blir mer og mer moderne arbeidskraft. Ungdommene stiller mer og mer krav. Dette er en balansegang."*

Den siste 1/3 del gir spontant uttrykk for at de opplever søkere som hører inn under kjennetegnene på "moderne arbeidskraft", og at dette gir kommunene store og interessante utfordringer. Eksempler på slike svar:

- *"Der vi må konkurrere om søkerne merker vi dette godt. De som krever mest etter hvert er sykepleiere, ingeniører, arkitekter og IKT - folk. Hos de store gruppene er det fortsatt den tradisjonelle "kommunale" tenkinga. Det er en stor utfordring å få rom for å være mer fleksibel. For å møte framtida er vi nødt til å ha dyktige og høgt utdannede arbeidstakere, og det bør være ulike virkemidler etter hvilke gruppe dette gjelder. Generelt tror jeg dette med utvikling av arbeidstakere vil presse seg fram."*
- *"Synes den "moderne" arbeidskraft er spennende og det er noe vi i kommunene trenger. Verdsetter slike utfordringer!"*
- *"Jeg har opplevd den "moderne" arbeidskraft, og blir trigget av det og synes det er artig. En reflekterer på en annen måte når en møter slike søkere. Det skaper utvikling i en organisasjon å få slike medarbeidere."*
- *"Moderne" arbeidskraft gjør seg mer og mer gjeldende, og jeg mener det er helt nødvendig at vi kommer over på ei slik tenking. Vi er nødt til å tilpasse oss samfunnet, men det er ei stor utfordring å legge om tenkemåten vår, og jeg tror det vil ta tid. Det*

er snart et generasjonsskifte i off. sektor, og da har vi ikke noe valg -vi må forholde oss til mer "moderne" arbeidskraft."

- *"Flere og flere stiller lønnskrav. Arbeidsmoralen er dårligere nå og det bekymrer meg. Det er skjedd store forandringer på de åra jeg har vært ansatt (25)- det er blitt en helt annen kravmentalitet."*
- *"Det med moderne arbeidskraft begynner å feste seg litt mer, men det tar tid. Dette har med holdninger og ikke økonomi å gjøre. Jeg er svært positiv til moderne arbeidskraft, den andre er dødfødt."*
- *"Dette er kjempeinteressant og vi er midt oppi'n!"*

Svar på dette spørsmålet reflekterer litt videre: *"Kjent stoff. Ikke mange. Gjør seg utslag hos de unge. Holdninger bla. de under 30. Forventer ting - og det er positivt. Er litt ettersom arbeidsledigheten svinger."*

Respondentene ser ulikt på framtid utfordringer for kommunal sektor, da vurdert i forhold til om "kommunetradisjonen" fortsatt vil eksistere, eller om denne utvikles og påvirkes av kjennetegn ved "moderne arbeidskraft".

4.8. Vurderinger av samspillet mellom kommunene og høyskolene. Vurderinger av effektene av prosjektet "Fra lærer til rektor", og overføringsverdien dette rekrutterings - programmet kan ha til andre områder innen kommunal sektor

Oppsummeringen av respondentenes svar på disse spørsmålene er organisert slik:

4.8.1. Hvor mange har meninger om hvordan høyskolene fungerer, hvordan fordeler disse evalueringene seg?

I alt lanseres 25 klare ytringer om samspillet mellom kommunene og høyskolene når det gjelder lederutdanning og lederutvikling. Av disse er 12 ytringer (48%) klart negative ytringer, 6 (24%) ytringer tolkes som både positive og negative ytringer og 7 (28 %) ytringer er positive.

Eksempler på mindre positive erfaringer:

- *"Vurderer ikke høyskolene til å ha høy status når det gjelder lederutvikling."*
- *"Vår kommune er så stor at vi har lederutviklingsprogram i egen regi. Høyskolene er helt stille i forhold til å markedsføre seg overfor kommunen."*
- *"Vi er ikke særlig fornøyd med høyskolene - opplevd liten kontinuitet fra høyskole - systemet."*
- *"Høyskolene er ikke i stand til å tilby det vi trenger-er konservative. Det er vanskelig å komme i kontakt med dem-de har dårlige strukturer. Jeg er ikke særlig imponert over HiST og NTNU. De må bli bedre! Sånn som det er nå må vi sjøl finne ut hva de har å tilby."*

- *”Jeg har opplevd høgskolen lite fleksibel til å innfri våre behov. Det virker som det er liten kunnskap til virkeligheten. Det er viktig at høgskolen kommer i nærere kontakt med virkeligheten - hva skjer ute? Hva skjer med nyutdannede lærere?”*

Eksempler på både positive og negative erfaringer:

- *”Vi har hatt flere som har tatt lederutdanning ved HiNT og har en som nå holder på med master, men det er i privat regi. Høgskolene er helt fraværende når det gjelder markedsføring opp mot kommunene. Ved ledersamlingene våre benytter vi private konsulenter. Men jeg må få si at jeg synes HiNT er mye flinkere til generell markedsføring enn HiST, HiST synes jeg er tung.”*
- *”Mener høgskolene bør bli flinkere til legge til rette for nettbasert undervisning. Når det gjelder lederutviklingsprogram bør det være en kombinasjon av nettbasert og samlinger. Tilbudene fra høgskolene ser vi gjennom annonsering, ellers er det ingen kontakt.”*
- *”Det er viktig med samspillet mellom høgskolene og kommunene, men høgskolene bør se kritisk på det opplegget de har pr. i dag. Jeg mener det bør være mer praktisk rettet, og at studentene bør brukes mer. Vær bevisst på at studentene er en stor ressurs. Mindre organisasjonsteori og mer om bl. a. Lovverk og arbeidsrett i lederopplegg. Det bør være opplegg for de som ER ledere og for de som VIL BLI ledere, gjerne konkret til jobbsituasjonen. Det er også viktig å få en forståelse for sin egen organisasjon. Høgskolen bør ha ett talerør mot kommunene. De bør være tydelig på tilbyderrollen, det er viktig å vite hvor du skal henvende deg.”*

Eksempler på positive erfaringer:

- *”Det er stor forskjell mellom de ulike skolene. I vår kommune er det mange som har benyttet HiNT. Det totale bildet er litt blandet, men de som har greid å skapt en nisje er blitt akseptert.”*
- *”Den nye rådmannen her i kommunen har gjennomført masterstudiet ved HiNT, og all kunnskap som ansatte erverver seg er helt utmerket! Alle kommuneansatte bør oppmuntres til videreutdanning, det er viktig med høyning av kompetansen.”*
- *”Dette med etter- og videreutdanning har vi jobbet mye med i vår kommune. Sammen med en etablert bedriftsutviklingsbedrift og HiST prøver vi å skreddersy lederprogram. HiST har stor interesse for å selge. Industrimiljøet i vår kommune er årsak til at dette samarbeidet kom i gang. For å være konkurransedyktig er dette viktig-næringsutvikling.”*
- *”Har god erfaring med HiNT. God markedsføring, men ikke fleksibel nok.”*
- *Det er flere i vår kommune som har tatt ledelse og personalarbeid ved HiNT, og det er vi godt fornøyd med. Det er nødvendig at høgskolene tilbyr fagutviklingsprogram når det gjelder ledelsesutvikling, fordi unge har behov for å få dokumentert kompetanseheving med vekttall.*

- *”Har absolutt tro på et samarbeid mellom kommunene og høgskolene.”*

4.8.2. Hvilken overføringsverdi har ”Prosjektet fra lærer til rektor”?

Her svarer 9 respondenter (32 %) at de ikke kjenner noe til dette prosjektet, 9 andre svarer at de kjenner litt til det (32 %), mens de resterende 10 (36%) kjenner godt til det. Vurderingene av prosjektet gis en varierende omtale fra både de som kjenner noe til det og de som kjenner godt til det. Det vises også til kapittel 5.6 som har en oppsummering av respondentens vurderinger av effektene av prosjektet.

4.8.3. Generelle kommentarer til hvordan lederutviklingen kan og bør organiseres.

En kommentar mener at det for ledere bør skreddersys videreutvikling ut fra den enkeltes behov, det bør være veiledning tett opp til hverdagen. Et slikt syn kan være med på å gi føringer i forhold til en modell for ”utvelgelse og utvikling av ledere i kommunal sektor” (jamfør hovedmålet med rapporten).

En annen viser til gode erfaringer - i forhold til å utvikle en slik modell - gjennom samarbeid med regionkonsulenter i kommunen, som sammenholder behov og syr sammen nyttige kurs. Regionale kurs vurderes som en god ide, som det er brukbare erfaringer med.”

En etterlyser større vilje og gjennomføringskraft i kommunal sektor, og mener at politikerne er skeptisk til endringer.

5. Drøfting

5.1. Refleksjoner fra kommunale ledere over de viktigste utfordringer i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor.

Respondentene er relativt klare i sine tilbakemeldinger og de virker samstemte når det gjelder hva som er viktige egenskaper hos kommunale ledere:

Faglige og personlige egenskaper, faglig kompetanse, sosial kompetanse og kompetanse på relasjon mellom mennesker.

I teorkapitlet er gitt en oversikt over utviklingen innen ledelse - og organisasjonsfaget. Respondentenes hovedbudskap er interessant i forhold til denne utviklingen. Spesielt vises til dreiningen fra styring til utvikling og til ledelse som relasjon og prosess som beskrives i kap 3.4 og 3.5. Kommunale ledere i Sør-Trøndelag har helt klart tatt inn over seg nyere trender innen ledelsesfaget, svarene viser også påvirkning fra profilerte lokale aktører: Nils Arne Eggen og betydningen av teamarbeid og teambygging. Svarene kan videre tolkes som at kommunale ledere gradvis begynner å fokusere på ”trener”- (coach -), ”veiledning” og ”mentor” variantene for å utvikle kommunale ledere. Disse nyere modeller synes imidlertid ikke foreløpig å være tatt i bruk på en systematisk måte.

Når det gjelder selve rekrutteringsprosessen etterlyser kommunale ledere i Sør-Trøndelag en offentlig politikk på dette området som bør følges opp (slik offentlig politikk mener forfatteren å vite er utarbeidet, svaret kan således indikerer dårlig kjennskap til dette). Det ser ikke ut til at prosjektet ”Fra lærer til rektor” i særlig grad har påvirket rekrutteringen til ledere innen utdanningsområdet, men det finnes eksempler på at dette har skjedd.

Intervjuene gir ellers interessante tilbakemeldinger i forhold til å rekruttere mer målrettet for å påvirke ”kommunekulturen”. Her gir 1/3 av respondentene uttrykk for at rekrutteringen må ha utvikling og modernisering av kommunal sektor som mål.

Når det gjelder utvikling av kommunale lederkandidater gir respondentene mange, men ulike tilbakemeldinger. Det er store forskjeller på de kommunale strategiene mellom store og mellomstore kommuner på den ene siden, og de små kommunene på den andre siden. Metodene for å utvikle ledere varierer fra regelmessige, uformelle muntlige tilbakemeldinger til bruk av nyere styrings- og ledelsesverktøy (Balansert målstyring). Igjen registreres at noen tenker i forhold til ”trener”-, ”veiledning” og ”mentor” variantene for å utvikle kommunale ledere, men modeller synes imidlertid ikke foreløpig å være tatt i bruk på en systematisk måte.

5.1.1. Ledernes beskriver av rutiner i sin kommune for oppfølging av ledere, former for tilrettelegging av lederpraksis og former for veiledning som nyttes?

Den mest brukte rutine er her medarbeidersamtalen (MAS). Noe under halvparten av respondentene rapporterer at de nytter MAS og at de har gode erfaringer med det (40 %). Informantene rapportere imidlertid også om at de har problemer med å få MAS til å virke, eller at de har avvirket bruken av MAS som en rutine for å utvikle sine ledere og for å tilrettelegge lederpraksis (28 %).

Balansert målstyring drøftes for tiden mye i kommunal sektor, bruk av *lederavtaler* er på vei inn i kommunal sektor. Her er det 2 kommuner (av 8) som hevder at deres kommune nytter dette. Noen sliter imidlertid med å få denne metoden implementert, men det signaliseres forventninger til dette styringsinstrumentet.

Alle intervjuede ble spurt om kjennskap til og bruk av de mange programmene som KS har utviklet de siste 10-12 årene. Av disse programmene er det JAZZ-opplegget som gis best tilbakemelding, men bruken av disse programmene synes gjennomgående å være lav.

Svarene på dette spørsmålet viser altså store variasjoner. Spredningen av praksis er ikke nødvendigvis indikasjon på om noen arbeider bedre med dette enn andre, her må ulike kulturer i små og store vektlegges. Igjen ser vi tendens til store ulikheter i praksis som varierer med kommunistørrelsen. De nyeste trendene (trener, veileder, mentor, cocahing) nyttes trolig noe, men tidspresset i kommunal sektor antas å være forklaringen på at disse nyere trendene så langt ikke har slått særlig rot.

5.1.2. Kjennskap som kommunale ledere har til "Trainee"-begrepet / hva de legger i det.

I kapitlene 3.8 og 3.9 (teorikapitlet) omtales denne trenden som nå nyttes av stadig flere organisasjoner, men mest innen privat sektor. Disse kapitlene viser også framveksten av denne lederutviklingsstrategien i Norge.

Kartleggingen viser at denne ordningen foreløpig er lite kjent og lite innarbeidet i kommunals sektor. En drøy tredjedel av utvalget har ingen eller svært lite kjennskap til benevnelsen. De resterende (ca 2/3) i utvalget har litt kjennskap til denne trenden, men ingen i utvalget melder fra om at de nytter denne ordningen i kommunal sektor.

Ut fra svarene kan det være grunn til å spørre om denne ordningen vil la seg kunne innpasse i kommunal sektor i overskuelig framtid (det vises her også til slutt - kommentarene i kap 3.9).

5.1.3. Kjennskap som kommunale ledere har til "Mentor"-begrepet / hva de legger i det.

Mentor ordningen og veiledning ut fra en slik tilnærming har lange tradisjoner i historien (se kap 3.10).

Kartleggingen her viser et noe større kjennskap enn når det gjelder "Trainee-begrepet"; 4/5 har noe kjennskap til benevnelsen. Skolesektoren har trolig mest erfaring med begrepet.

Denne ordningen ikke er tatt i bruk på en systematisk måte i de kommuner som er spurt. Tenkningen bak denne ordningen vurderes imidlertid som relativt godt kjent av både små og store kommuner. Det tolkes dit hen at kommunene har nyttet - og fremdeles nytter - denne formen for utvikling av kommunale ledere. Utvalget signaliserer ingen negative holdninger til denne formen. Dette gjør at en kan konkludere med at mye av tenkningen knyttet til mentorordningen har slått bra rot i kommunal sektor.

5.1.4. Kjennskap til prosjektet fra "Lærer til rektor", og (eventuelt) oppfatninger de har av denne formen for lederrekruttering og lederutvikling

Denne del - problemstillingen utgjør en konkret bestilling fra oppdragsgiver. Det vises her også til den interne evalueringen i egen rapport.

Svarene her er noe oppsiktsvekkende; bar en drøy tredjedel i utvalget kjenner godt til dette prosjektet. De resterende blant informantene (2/3) fordeler seg med en halvdel som ikke kjenner noe til dette prosjektet og en halvdel som kjenner litt til prosjektet.

Prosjektet fra "Lærer til rektor" ble raskt initiert av KS i Sør-Trøndelag, Utdanningsdirektøren i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Sør-Trøndelag fordi en registrerte et dramatisk fall i søkningen til skolelederstillinger, spesielt rektorstillinger. Prosjektet vakte nasjonal oppmerksomhet, prosjektet var også en viktig del av et større nasjonalt utredningsprosjekt: LUIS. LUIS-prosjektet ble initiert av Utdannings og forskningsdepartementet og varte fra 1997 til 2000. Prosjektet "Fra lærer til rektor" ble raskt kjent og det fikk positive kommentarer på nasjonalt plan.

Kartleggingen viser at informantene varierer mye i sin vurdering av dette prosjektet og dets betydning i forhold til lederrekruttering og lederutvikling. Flere av de som kjenner prosjektet har positive omtaler av det. Disse utgjør imidlertid under 30 % av utvalget. Videre er flere av de som kjenner prosjektet godt tydelig misfornøyd med prosjektet som strategi for kommunal lederrekruttering og lederutvikling (for detaljer vises til kapittel 5.5).

Det var altså stilt store forventninger fra KS i Sør-Trøndelag og kommunene til dette rekrutteringstiltaket. Del-rapporten fra HiST viser at deltakerne meget fornøyd med opplegget.

De som ble intervjuet utviser imidlertid ikke samme entusiasme. Relativt mange karakteriserer prosjektet som mislykket. Dette begrunnes med at så få søkte eller har fått skolelederstillinger. Blant de kommunene som ble intervjuet (som dekker 31 av 39 studenter som deltok i studiet, dvs 82 % av studentmassen), har 2 studenter fra dette studiet blitt rektorer, 2 andre har vikariert, 1 har søkt, men ikke fått rektorstilling og 4 har blitt inspektører.

Denne rapporten gir ikke en fullstendig oversikt over hvor mange av studentene som tok dette studiet som har endt opp som skoleledere eller som annen leder i kommunal sektor. Det utvalget som er valgt i kartleggingen og svarene fra disse viser imidlertid at en del har endt opp i lederstillinger i sine kommuner. Det vurderes ikke som realistisk å regne med at all studenter innen kort tid går inn i lederstillinger selv om de har gjennomført et slikt studium. Erfaringer fra andre lederutdanningsløp viser dette.

Antallet som har gått inn i slike stillinger etter endt studium vurderes derfor til å være lavt, men ellers som man kan forvente.

Innvendingene fokuserer på at utvalget av studentene kunne ha vært bedre fra kommunenes side, videre reises en del kritiske kommentarer til selve gjennomføringen som utdanningsinstitusjonene vil kunne ha nytte av i sitt videre arbeide med å tilby slik utdanning (se også kap. 6.8 her).

I vurderingen av dette tiltaket er raske trendsifter av interesse; grunnet gode lønnsoppgjør for utdanningssektoren og dens ledere endret etterspørselen etter kandidater til slike kommunale lederstillinger seg betraktelig på kort tid.

Disse ytre faktorene synes å ha medført at rekrutteringen til slike lederstillinger raskt har bedret seg. Tiltaket vurderes derfor til å være et strakstiltak som i en viss grad avhjalp en oppstått vanskelig rekrutteringssituasjon.

5.1.5. Kjennskap til de ulike KS-programmene (bl annet JAZZ-Endringsledelse, B- LINK-kommuneledelse i fokus, Mellomleder - programmet og Topplederprogrammet).

Vurderingene av disse programmer variere mye. En snau tredjepart svarer at de ikke kjenner programmene i det hele tatt, eller bare i beskjeden grad.

Årsakene til det dårlige kjennskapet til programmene kan være flere. En nærliggende forklaring kan finnes i ”Informasjonssamfunnet” og dets kjennetegn; informasjonen om programmene drukner i informasjonsflommen. Andre forklaringer kan være dårlig markedsføring og dårlig implementering fra de kommunale lederne selv. Gjennom kartleggingen får en et bestemt inntrykk av at kommunale ledere selv ønsker å velge i markedet av ulike tilbud fra private konsulenter, utdannings- institusjoner og fra KS uten noen form for styring utenifra. Videre er det mange kommunale ledere som gir uttrykk for at de mesterer dette selv.

Noen informanter gir uttrykk for klart negative holdninger til sin egen arbeidstakerorganisasjon. Hele 92 % ser ut til å *ikke* gløde i forhold til å få tatt disse programmene i bruk. Dette vurderes til å være en landstrend, en trend som ikke har noen sammenheng med KS i Sør Trøndelag.

Samlet virker det som de som ble intervjuet hadde manglende kjennskap til programmene, de som kjente programmene har valgt å ikke nytte dem, videre ser det ut som flere kommuner nå velger å kjøre sine egne opplegg.

De som har erfaringen med programmene, spesielt toppelederprogrammet og Jazz er rimelig fornøyde.

5.1.6. Oppfatninger om paradigmeskiftet (”Kommunetradisjonen - ”Moderne arbeidskraft”) og vurderinger av konsekvenser for kommunale strategier i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling.

Framtidsutfordringer for kommunal sektor ble livlig diskutert under kartleggingen / samtalene. Problemstillingen ga grunnlag for en god diskusjon mellom respondentene og intervjuerne. Problemstillingen er altså hentet fra interessante UoD rapporter fra Nordlandsforskning og FAFO.

Respondentene gir her indirekte svar på hvordan de opplever kommunekulturen i forhold til om ”kommunetradisjonen” fortsatt rår, eller om det i forbindelse med rekruttering og utvelgelse er i ferd med å endre seg.

Alle informantene unntatt en kjenner seg igjen i beskrivelsen av ”moderne arbeidskraft”. Synspunktene på dette varierer imidlertid over hele spektret.

Noe under en 1/3-del av respondentene gir uttrykk for at de har sett lite til slike holdninger, de mener ”kommunetradisjonen” fortsatt dominerer.

Noe over 1/3 del gir uttrykk for at holdningene og vurderingene fra søkere på lederstillinger og i kommunesektoren for tiden ligger midt i mellom ”kommunetradisjonene” og ”moderne arbeidskraft”.

Den siste 1/3 del gir spontant uttrykk for at de opplever søkere som hører inn under kjennetegnene på ”moderne arbeidskraft”. De mener at dette gir kommunene store og interessante utfordringer.

I vurderingene og drøftingene av denne kartleggingen vises igjen til de raske trendsifter vi for tiden har i vårt samfunn. Oppfatningene er åpenbart helt avhengig av svingninger innen arbeidsmarkedet. Et stramt arbeidsmarked kan framtvinge mer vektlegging av kjennetegn på ”moderne arbeidskraft”. Ledighet blant folk med høyere utdanning (som har vært økende de siste årene), kan føre til at ”kommunekulturen” revitaliseres. Dette kan oppfattes som et paradoks.

En del av respondentene synes å ha fattet dette poenget meget godt, og de viser til dilemmaer med dette / med dette paradokset.

5.1.7. Vurderinger av samspillet mellom kommunene og høyskolene. Vurderinger av effektene av prosjektet ”Fra lærer til rektor”, og overføringsverdien dette rekrutterings - programmet kan ha til andre områder innen kommunal sektor.

Oppsummeringen av respondentenes svar på disse spørsmålene er organisert slik:

1 Meninger om hvordan høyskolene fungerer, hvordan fordeler disse evalueringene seg?

I alt lanseres 25 ytringer om samspillet mellom kommunene og høyskolene når det gjelder lederutdanning og lederutvikling. Av disse er 12 ytringer (48%) klart negative ytringer, 6 (24%) ytringer tolkes som både positive og negative ytringer og 7 (28 %) ytringer er positive (se kap 5.6 for detaljer).

2 Overføringsverdi av ”Prosjektet fra lærer til rektor”?

Her svarer 9 respondenter (32 %) at de ikke kjenner noe til dette prosjektet, 9 andre svarer at de kjenner litt til det (32 %), mens de resterende 10 (36%) kjenner godt til det. Vurderingene av prosjektet gis en varierende omtale fra både de som kjenner noe til det og de som kjenner godt til det. Det vises også her til kapitlene 5.6 og 6.1.5. Disse kapitlene har en oppsummering av respondentens vurderinger av effektene av dette prosjektet, og en vurdering / drøfting av dette.

3 Kommentarer til hvordan lederutviklingen kan og bør organiseres.

Enkelte respondenter viser til at kommuner er komplekse organisasjoner og at ”Balansert målstyring” kan være vanskelig å innpasse. Det vises også til gode erfaringer med regionkonsulenter. Endringsvilligheten er etter noen få sin mening større blant de ansatte enn blant politikerne.

Ut fra denne kartleggingen er det grunn til å konkludere med at Høyskolene har en jobb å gjøre med å få større aksept for sine studietilbud innen utvikling, organisasjon og ledelse overfor kommunesektoren.

Flere er sterkt kritiske til hvordan høyskolene fungerer, men det vises også til noen få positive erfaringer (fra både HiST og HiNT, mest slike fra samarbeid med HiNT).

5.2. Drøfting i forhold til ”Utvikle en modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor” (hovedmålet - se punkt 2.2)

5.2.1. *Ingen av teoriene innen området: Hvilke erfaringer og utviklingstrekk kan skisseres som grunnlag for å skissere en modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor?*

Teorikapitlet i rapporten er et forsøk på å beskrive og analysere framveksten av ulike ideer om ledelse og organisasjon i løpet av de siste 25 år. Beskrivelsen og analysen er forsøkt innrettet mot utviklingstrekk i kommunesektoren.

Forandringens vind blåser over kommunene, mange endringsprogrammer er forsøkt og forsøkes implementert.

I kapittel 3.2 (Importen fra USA etter 2. verdenskrig) vises til at store reformer i offentlig sektor på 1980-tallet var preget av organisasjonslogikker med basis i amerikansk industri (Ford og General Motors), benevnt det *praksisbaserte management-konseptet*. De amerikanske logikkene ble så utfordret fra japansk bilindustri. Radikale oppskrifter for å endre organisasjoner ble lansert, hvor bruk av IKT ble definert som en *muliggjør* av flatere organisasjonsstrukturer og færre stabseksperter. På slutten av 80-tallet og begynnelsen av 90-tallet inntok BPR arenaen, fokus ble lagt på reorganisering av verdiskapningsprosessen, reduksjon av stabene og kundeorientering i alle ledd i bedriften / virksomheten.

Dette ble så forløperen til New Public Management (NPM) som innebærer at man konstruerte ”markedsmekanismer” som kunne nyttes innen tjenesteytende virksomhet. En grunnleggende antakelse-konkurranse forbedrer kvaliteten-uansett vokste fram.

Etter hvert ble man klar over at hemmeligheten bak suksess i den japanske bilindustri mye lå i evnen til teamorganisering. I norske kommuner har en således snakket om dette gjennom hele 90-tallet, med stadig økende styrke,- og evne.

Innen ledelse og organisasjonsteori endret fokus seg så ”Fra administrasjon og forvaltning til *utvikling og ledelse av endring og kunnskapsprosesser* (se kap 3.3).

Ledelse-også innen kommunesektoren-ble gradvis rettet mot påvirkning av de relasjonelle og prosessuelle aspektene, og i mindre grad opptatthet av beslutninger og styring. Forholdet mellom *styring og utvikling* kom i sterkere fokus (se fig 1 side 11).

Drøftingene mellom ledelse og administrasjon ble fokusert, og den ”pedagogiske ledelse” (Educative ledelse) ble framhevet. Dette handler om å etablere en *reflekterende praksis* som kan gi økt innsikt i organisasjonens og ens egen utøvende praksis. Ledelse som relasjon og prosess kom i fokus, impulser ble hentet fra idretten som omsider evnet å sette disse teoriene ut i livet (Gofotteorien og samhandlingsbegrepet har ellers eksistert i faglitteraturen side 1970).

Denne utviklingen peker klart mot det som både i offentlig og privat sektor er blitt en ny trend: *veiledning, mentorskap og coaching*.

Skisseringen av ”En modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor” i denne rapporten (kap 6.2.3) vil bygge på denne trend.

5.2.2. Vurderinger og drøftinger ut fra kartleggingen - hva sier ”brukerne”?

Kartleggingen i denne rapporten (se kap 5 og kap 6) gir relativt klare innspill i forhold til hvordan et utvalg av rådmenn, assisterende rådmenn og sektorsjefen i kommuner i Sør - Trøndelag ønsker å rekruttere og utvikle lederkandidater.

Rekrutteringsprosessen vil en i denne sammenheng vie mindre oppmerksomhet. Her kan det imidlertid være grunn til å peke på et mulig behov for oppfriskning av gode KS-veiledere som går på systematikken i selve rekrutteringsprosessen. Kompetansen her vurderes til å være rimelig god, men kartleggingen viser også at ABC`en her kan oppfriskes .

Retning på utviklingen av ledere - og hvilke kommunale leder som ønskes - er rimelig klar: Faglige og personlige egenskaper, faglig kompetanse, sosial kompetanse og kompetanse på relasjon mellom mennesker.

Kartleggingen viser at det nyttes ulike verktøy i forsøkene på å utvikle kommunale leder. Dette er nærmere beskrevet og drøftet i kapittel 6.1.2.

Kartleggingen viser at mange toppledere i kommunal sektor er interessert i, og har ferdigheter i forhold til, *veiledning, mentorskap og coaching*. Det er imidlertid også et åpenbart behov for skoloring og utvikling av ferdigheter innen dette området for å utvikle kommunale leder. Både store, mellomstore og små kommuner synes ville praktisere denne form for lederutvikling.

I neste kapittel vil det bli gjort et forsøk på å beskrive en modell som ivaretar utviklingen innen det teoretiske fagfeltet og brukernes behov.

5.2.3. Skissering av ”modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor.”

Konsulentfirmaet KPMG og andre slike firmaer ”selger” for tiden konseptet ”Balansert målstyring”, dette kombinert med organisasjonsmodeller med flatere struktur. Det kan synes som det i hovedsak er store og mellomstore kommuner som er opptatt av å implementer denne trenden. Innen fagfeltet er det en viss skepsis til om denne vei er den eneste riktige fram mot en bedre kommunal ledelse og drift (Emnet for flere doktorgradsavhandlinger innen dette feltet de siste årene.)

Dette til tross, det rapporteres også om kommuner som mener at de makter å utvikle dette NPM-pregede konseptet slik at det gir mening for dem.

Denne diskusjonen skal vi ellers her la ligge; uansett tro på oppskrifter og modeller så er *veiledning, mentorskap og coaching* noe som er felles for alle kommuner, små, mellomstore og store.

Trainee-begrepet er beskrevet og drøftet i kapittel 6.1.3. Det vurderes ikke til å være spesielt aktuelt for kommunal sektor i årene framover, men det bør gjerne utprøves.

Veiledning og mentorskap.

Perspektivet / retning er egentlig bra forankret i kommunal sektor . Kartleggingen indikerer imidlertid at dette gjerne kan videreutvikles og tydeliggjøres i årene framover. Retningen

fanger opp ønske om større vekt på relasjoner og kulturbygging, den er nært beslektet med coaching.

Coaching

Coaching er her oversatt med uttrykkene veiledning og trening, begrepet er i dag en samlebetegnelse for ledelse - aktivitet som legger til rette for og forsterker en teambasert arbeidsform.

De grunnleggende trekkene ved en coaching - prosess består primært av å utfordre hver enkelt på vedkommendes sterke sider, bare slik kan en gi positive opplevelser, og sannsynligheten for mestring og motivasjon for videre utvikling vil være stor.

Et annet moment er at coaching handler om å veilede aktivt i her-og-nå situasjonen.

Coaching er ikke noe en snakker om i et månedelig møte, det skjer i øyeblikket - i praksisfeltet.

Her er det interessant å relatere dette til tilbakemeldingene fra de små kommunene i utvalget; de hevder indirekte at det er slik de gjør det. De store kommunene som synes å ha kommet bra i gang med "Balansert målstyring" og lederavtaler signaliserer også at de mener at dette er viktig i utviklingen av kommunale ledere.

For at coaching skal bli vellykket gjelder en del viktige forutsetninger (se kap 3.11):

- Virksomhetsforståelse. En må ha oversikt over rammevilkår, sentrale verdiskapende prosesser og bedriftens historie og kultur.
- Kunnskap om seg selv og aksept av sin egen rolle. Ingen er supermennesker, heller ikke en coach. Ydmykhet og evne til å dra veksler på andres kompetanse blir derfor viktig.
- Kunnskap om medarbeiderne. En god coach må selvsagt ha gode kunnskaper om medarbeidernes ferdigheter og kompetanse. Dette er viktig for at teamets samlede ressurser skal kunne anvendes optimalt. Denne kunnskapen gjør det mulig å spille på de sterke sidene hos hver enkelt.
- Inviterende atferd. Det betyr å være åpen, lyttende, vise interesse og bruke tid på hver enkelt medarbeider.
- Mot og ærlighet. Siden coaching foregår her-og-nå vil en ofte stå over mange vanskelige situasjoner som må avklares i øyeblikket. En kan ikke gjemme seg unna eller utsette tilbakemeldingen.
- Evne til å skape gjensidig tillit. En må ta sine medarbeidere på alvor og være opptatt av både deres svake og sterke sider. Tillit er ikke noe du har, men som du opparbeider over tid ved at andre gir deg denne tilliten.

Hovedelementene i coaching er:

1. Å oppfatte virkeligheten
2. Å vurdere virkeligheten og mulige handlingsalternativer
3. Å beslutte handling
4. Å handle
5. Å følge opp

Coachens oppgave under handling er å veilede og være tilgjengelig ved behov. Oppfølging sies å være opp til halvparten av coaching rollen. Det handler her ikke om gammeldags kontroll, men å fokusere på de prosesser og resultater som teamet er blitt enige om og oppnå.

Coaching av den enkelte medarbeider

Grunnlaget for utvikling av en relasjon er trygghet og tillit.

En av coachens viktigste oppgaver er å hjelpe medarbeideren til å formulere sine personlige mål i arbeidssituasjonen. Deretter etableres arbeidsmessige mål som er avledet av de personlige målene. Det kan være mål for personlig utvikling, mål for konkrete arbeidsoppgaver, mål for relasjoner til andre, osv. (her ser vi tydelig likhetstrekk med MAS, men forskjellen ved coaching er at veiledningen er spontan, her og nå-orientert).

Av andre viktige poenger i en slik individuell coaching kan vi nevne:

- medarbeideren må få trening på flere arenaer, andre deler enn akkurat det han/hun mestrer 100 %
- tilbakemeldingene må være systematiske, direkte og presise
- en viktig oppgave er å speide etter nye ferdigheter hos medarbeideren
- den enkelte medarbeider må også etter hvert trenes til å lære av egne feil og suksesser
- coachen må fremstå med trygghet og innlevelsesevne og ikke minst gi medarbeideren energi til å arbeide videre med sin egen utvikling

Coaching av hele teamet

Mye av det som vi skrev om individuell coaching vil også gjelde coaching av hele teamet.

- Teamets medlemmer må være enige om at de handlinger som besluttes, er de viktigste og riktigste.
- Teamet må settes i stand til å prioritere og ”spisse” sine handlinger. Det vil si evnen til å få frem det viktigste og at lista er lagt høyt nok, slik at oppgaven blir utfordrende og dermed attraktiv.
- Neste steg blir da å se til at handling skjer og at arbeidet følges opp systematisk av coachen.

Coaching betyr derfor ikke å overta oppgaven, men følge opp og gi tilbakemeldinger underveis i prosessen, slik at teamet er trygg på at de er på rett vei.

En annen viktig oppgave ved coaching av team er å utvikle felles spilleregler for teamet og følge opp at disse blir fulgt.

Coachen må her være villig til å ta i bruk både ”gule og røde kort”.

Avsluttende vurdering:

Et hovedmål med dette prosjektet har altså vært å skissere en *modell for utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor*.

Fokus er her lagt på modell for utvikling av lederkandidater i kommunal sektor, mindre vekt er lagt på selve rekrutteringsprosessen. Begrunnelsen for dette er at det eksisterer mange tilgjengelig verktøy og metoder, både hos KS, i kommunene og ved utdanningsinstitusjonene.

Modellen som skisseres over med mer informasjon, kunnskap og systematisk bruk av coaching (og mentorskap og veiledning) er begrunnet både ut fra hva nyere forskning innen organisasjons- og ledelsesfaget tilsier. Videre møter denne modellen et registrert behov som fremkommer i kartleggingsdelen av dette prosjektet.

6. Oppsummering og konsentrert konklusjon.

- Den modellen som best synes å ivareta kommunal sektors behov for utvikling av kommunale leder i årene framover er coaching (og mentorskap og veiledning).
- Rapporten gir føringer for hvordan både KS og KS-Forskning bør videreutvikle sin profil.
- Rapporten gir også føringer i forhold til hva høgskolene bør prioritere om de skal oppleves som en ressurs for kommunesektoren.
- De mer konkretiserte konklusjoner framgår av sammendraget av denne rapporten

Litteratur:

- Almås, Reidar (1993): *Evaluering på norsk*. Universitetsforlaget AS Oslo.
- Arhén, G. (1991): *Mentorskap. Viktig del i all chefsutveckling*. Malmö. Liber.
- Amundsen, J.S (1999): *Verdiskapende samhandling-et norsk perspektiv på teamutvikling og coaching*. Oslo: Tiden norsk forlag.
- Andreassen, H. W. (1986): *Fra det britiske til det amerikanske produksjonsidealet*. Trondheim. Senter for Vitenskap, Teknologi og Samfunn. Dr. gradsavhandling. NTNU.
- Csikszentmihalyi, M. & Csikszentmihalyi, I. (1975/2000) *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Freeland, R. F. (2001): *The Struggle for Control of the Modern Corporation: Organizational Change at General Motors, 1924-1970*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Fuglestad, O. L. & Lillejord, S (red.). (1997): *Pedagogisk ledelse: Et relasjonelt Perspektiv*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Kjerkol, Ole Meier (2000): *"Når forandring fryder og ikke fryder". Refleksjoner etter medvirkning i 220 OU-prosjekter*. Manus. Stjørdal.
- Kvale, Steinar (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: ad Notam Gyldendal
- Moland, L.E & Egge, M *"Kommunal sektor-bedre enn sitt rykte? Strategier for å rekruttere arbeidskraft i kommunal sektor"*. Fafo, Oslo 2000.
- Ness, H. (2003): *Jakten på organisasjonsoppskrifter ved Aker Verdal*. Upublisert Ph.D-avhandling. Copenhagen Business School.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York. Oxford University Press.
- Rødvei, P.H: *Kommunene og den kompetante arbeidskraften-gjennomtrekk og rekruttering i et organisatorisk og demografisk perspektiv*. Nordlandsforskning, Bodø 2000.
- Schou Andreassen, K. & Wadel. C. (1989): *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*. Flekkefjord. SEEK.
- Schjander, N. (1987): *Hvis jeg bare hadde en bedre sjef: George Kenning om ledelse*. Oslo. Hjemmet.
- Sloan, A. P. (1063/1990): *My Years with General Motors*. New York. Doubleday.

- Smyth, J. (1989): *A Pedagogical and Educative View of Leadership. I Smyth (ed). Critical Perspectives on Educational Leadership*. London. The Farmer Press.
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1969): *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Tano. Oslo.
- Wallin, E. (2000): *Skola 2000. nu! En helhetssyn på pedagogik, arbetsorganisation och fysisk miljö*. Stockholm. Rådet för arbetslivsforskning.
- Williamson, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York. Free Press.

Vedlegg

Ole Meier Kjerkol – "Associate Professor" i organisasjons- og ledelsesfag / spesialist i samfunnspsykologi
Stokkanveien 75, 7500 Sjørdal. Mailadresser : ole.meier@ktv.no (privat) ole.m.kjerkol@hint.no (arbeid)
tlf privat 74826351 mobil 90740059 tlf arbeid 74022647

FORSKNINGSPROSJEKT "UTVELGELSE OG UTVIKLING AV LEDERKANDIDATER I KOMMUNAL SEKTOR"

INTERVJUGUIDE

(KOMBINASJON AV DIREKTE INTERVJUER OG TELEFONINTERVJUER)

NAVN : _____

STILLING : _____

KOMMUNE : _____

Redegjørelse for bakgrunnen for forskningsprosjektet og hensikten med forskningsprosjektet.

1. **Hva mener du er de viktigste utfordringer i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor ?**

Rekruttering og utvelgelse :

Utvikling av kommunale lederkandidater :

2. **Hvilke rutiner finnes i din kommune for oppfølging av ledere, hvilke former for tilrettelegging av lederpraksis og hvilke former for veiledning nyttes ?**

3. Kjenner du til ”Trainee” – begrepet / eventuelt hva legger du i det ?

4. Kjenner du til ”Mentor” – begrepet / eventuelt hva legger du i det ?

5. Hva vet du om prosjektet fra ”Lærer til rektor” og (eventuelt) hvilke oppfatninger har du av denne formen for lederrekruttering og lederutvikling ?

6. KS Forskning har flere modeller for lederutdanning og lederutvikling (bl annet JAZZ – Endringsledelse, B- LINK – kommuneledelse i fokus, Mellomleder - programmet og Topplederprogrammet). Hvilket kjennskap har du til disse ulike programmene ?

7. **KS Forskning har fått utarbeidet flere forskningsrapporter som berører utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor. Et av disse prosjektene søker å belyse de utfordringene kommunal sektor står overfor i forhold til kjennetegn ved ”moderne arbeidskraft”. Rapporten viser et mulig paradigmeskifte som kan skisseres slik (deles ut til de intervjuede):**

Kommunetradisjonen	”Moderne” arbeidskraft
<ul style="list-style-type: none"> • Hva kan du gjøre for organisasjonen ?” • ”Du er heldig som får jobbe hos oss” • ”Den ansatte må tilpasse seg arbeidet” • ”Personalpolitikken må være standardisert for å sikre likebehandling” • ”Goder utløses av ansiennitet” • ”Lønn og kompetanseutvikling er utgifter som konsekvent og aktivt må holdes nede på grunn av kommunens dårlige økonomi” 	<ul style="list-style-type: none"> • ”Hva kan organisasjonen gjøre for meg ? • ”Dere er heldige som har ansatt meg” • ”Arbeidet må tilpasses mine forventninger og behov” • Standardisering og rigiditet signaliserer manglende verdsetting og produserer misnøye” • ”Jeg forventer utbytte etter min egen innsats og attraksjon i arbeidslivet” • ”God lønn og kompetanseutvikling er nødvendige investeringer for at kommunen skal kunne konkurrere om oss”

Hvilke tanker og oppfatninger har du i forhold til de beskrevne kjennetegnene på ”Moderne arbeidskraft”? Vil dette kunne få konsekvenser for kommunale strategier i forhold til rekruttering, utvelgelse og utvikling i kommunal sektor ?
